UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LUIS GUSTAVO MANHAGO

COMO LIDAR COM COMENTÁRIOS NEGATIVOS NAS REDES SOCIAIS À LUZ DO GERENCIAMENTO DE RISCO: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE COMUNICAÇÃO

RIO GRANDE – RS
2024

LUIS GUSTAVO MANHAGO

COMO LIDAR COM COMENTÁRIOS NEGATIVOS NAS REDES SOCIAIS À LUZ DO GERENCIAMENTO DE RISCO: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE COMUNICAÇÃO

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Tecnologias Gerenciais.

Orientador: Prof. Dr. Décio Bittencourt Dolci

RIO GRANDE – RS

2024

AGRADECIMENTOS

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURG que me motivaram para a pesquisa e compartilharam seu conhecimento de modo enriquecedor.

Em especial, a Prof.ª Dr.ª Angélica Conceição Dias Miranda, que teve papel decisivo e inspirador no começo desta caminhada e na realização de um sonho.

Ao orientador, Prof. Dr. Décio Bittencourt Dolci, pela constante orientação e companhia nesta trajetória.

Aos entrevistados, pelo profissionalismo e boa vontade.

À Silvane, minha esposa, pelo estímulo e apoio incondicional. Sem o "empurrão" dela, isto jamais teria acontecido.

À Manuella e a Natallia, minhas filhas, fontes de alegria em todas as horas.

À família toda e aos amigos, por compreenderem o período de distanciamento.

A todos que de alguma forma colaboraram ou estiveram envolvidos em algum momento deste trabalho de mestrado.

Obrigado Deus.

RESUMO

A era digital tem demandado mudanças nas relações entre corporações e consumidores. No caso do setor de comunicação, tratam-se dos consumidores de mídia que deixam de ser apenas leitores, ouvintes e telespectadores, para serem internautas, que interagem a sua maneira. Nos tempos atuais, muitas pessoas têm utilizado a Internet para expressar suas impressões positivas ou negativas por meio da chamada comunicação boca a boca eletrônico (*eWoM – electronic word-of-mouth*). Por se tratar de um tema relevante para o conhecimento acadêmico e não existir, com relação ao gerenciamento de risco deste fato, muitas informações na literatura existente, a escolha dos comentários negativos como centro para essa pesquisa foi essencial. O eWoM negativo se caracteriza por avaliações e divulgações negativas de clientes sobre as marcas, produtos ou serviços prestados. A reputação organizacional pode ser duramente atingida se o problema não for bem gerenciado desde a prevenção. À luz desse contexto, o problema de pesquisa aqui identificado é como as organizações do setor de comunicação podem lidar melhor com os comentários negativos que lhes são dirigidos nas redes sociais. Para alcançar o objetivo geral, que é identificar à luz do gerenciamento de risco as estratégias e estruturas utilizadas por organizações do setor de comunicação para lidar com comentários negativos nas redes sociais, analisaram-se dados do maior conglomerado de mídia do sul do Brasil, o grupo RBS. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais de comunicação, complementando-se com outros procedimentos como consulta em documentos abertos postados no site da empresa ou em manuais e outras publicações fornecidas pela mesma. Nos resultados, à luz do gerenciamento de riscos, evidenciam-se os casos de ameaça intencional, com ilações da empresa com marcas de anunciantes. Além disso, o chamado “processo contaminado” por sentimento passional e a impunidade aos críticos caracterizam as ameaças. É possível perceber que há um grupo de ameaças oriundas de tópicos com curta exposição de opiniões mas que possuem um alto risco comunicacional. Enquanto outro, com larga exposição de opiniões apresenta um baixo risco comunicacional. Identificam-se três estruturas e sete estratégias utilizadas pela empresa pesquisada para lidar com as ameaças dos comentários negativos nas redes sociais. Além de uma equipe exclusiva, para monitorar o dia-a-dia das marcas da corporação e dos principais comunicadores, através de uma plataforma digital que possui milhares de cruzamentos e relatórios em tempo real via dashboards, também existe um guia prático de orientações destinadas a servir de referência aos profissionais da empresa com o objetivo prioritáro de levar aos públicos consumidores,

informações corretas, apuradas e de acordo com a legislação vigente. No que diz respeito as estratégias utilizadas pelo Grupo RBS para o enfrentamento de comentários negativos postados nas redes sociais, as práticas encontradas foram: conexão com público consumidor dos veículos do grupo (rádio, tv, jornal e site); monitoramento e identificação dos comentários negativos; política de exlusão dos comentários negativos; frequência de utilização das redes sociais, por parte dos colaboradores, sejam eles com perfil de comunicador ou com perfil de liderança; gerenciamento das redes sociais; atraso nas respostas; e, por fim, a não-misturação de riscos entre as mais variadas plataformas de contato da RBS com seus públicos.

Palavras-chave: comentários negativos, redes sociais, gerenciamento, risco, 4Rs.

ABSTRACT

The digital era has demanded changes in relationships between corporations and consumers. In the case of the communication sector, these are media consumers who are no longer just readers, listeners and viewers, but rather internet users, who interact in their own way. Nowadays, many people have used the Internet to express their positive or negative impressions through so-called electronic word-of-mouth communication (eWoM – electronic word-of-mouth). Because this is a relevant topic for academic knowledge and there is not much information in the existing literature regarding risk management, the choice of negative comments as the center for this research was essential. Negative eWoM is characterized by negative customer evaluations and disclosures about brands, products or services provided. Organizational reputation can be hit hard if the problem is not well managed from prevention. In light of this context, the research problem identified here is how organizations in the communications sector can better deal with negative comments directed at them on social media. To achieve the general objective, which is to identify, in the light of risk management, the strategies and structures used by organizations in the communication sector to deal with negative comments on social networks, data from the largest media conglomerate in southern Brazil, the RBS group. Data collection took place through semi-structured interviews with managers and communication professionals, complemented by other procedures such as consultation in open documents posted on the company's website or in manuals and other publications provided by the company. In the results, in light of risk management, cases of intentional threats are highlighted, with lessons learned between the company and advertiser brands. Furthermore, the so-called “process contaminated” by passionate feelings and impunity for critics characterize the threats. It is possible to see that there is a group of threats arising from topics with a short exposure of opinions but which have a high communication risk. While another, with a wide exposure of opinions, presents a low communication risk. Three structures and seven strategies used by the researched company to deal with the threats of negative comments on social media are identified. In addition to an exclusive team, to monitor the day-to-day activities of the corporation's brands and key communicators, through a digital platform that has thousands of cross-references and real-time reports via dashboards, there is also a practical guide of guidance aimed at serve as a reference for the company's professionals with the primary objective of providing consumers with correct, accurate information in accordance with current legislation. Regarding the strategies used by the RBS Group to combat negative comments posted on social networks, the practices found were:

connection with the consumer public of the group's vehicles (radio, TV, newspaper and website); monitoring and identifying negative comments; negative comments deletion policy; frequency of use of social networks by employees, whether they have a communicator profile or a leadership profile; social media management; delay in responses; and, finally, the non-mixing of risks between the most varied contact platforms between RBS and its audiences.

Keywords: negative comments, social networks, management, risk, 4Rs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comentários negativos.....54
Figura 2 - Estatísticas do Post.....55
Figura 3 - Visualizações 55
Figura 4 - Pirâmide do risco comunicacional.....58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo de seguidores das redes sociais do Grupo RBS 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Características dos entrevistados quanto ao cargo e setor ocupados na empresa pesquisada.....47
Quadro 2 - Casos difíceis de gerenciar.....53
Quadro 3 - Respostas improdutivas.....57
Quadro 4 - Números que alertam para ameaças.....61
Quadro 5 - Equipe específica para gerenciamento de redes (social listening).....62
Quadro 6 - Guia de ética e autorregulamentação e Código de ética e conduta.....63
Quadro 7 - Programa de gerenciamento das redes sociais.....64
Quadro 8 - Identificação de comentários negativos nas redes sociais.....65
Quadro 9 - Conexão com o público.....66
Quadro 10 - Frequência de utilização das redes sociais.....67
Quadro 11 - Gerenciamento das redes.....68
Quadro 12 - Política de não exclusão de comentários negativos.....68
Quadro 13 - Riscos não se misturam.....69
Quadro 14 - Atrasar para acertar.....70
Quadro 15 - Estruturas de comunicação associadas ao gerenciamento de risco 4Rs.....73
Quadro 16 - Estratégias de comunicação associadas ao gerenciamento de risco 4Rs.....78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

1.1 Problema de pesquisa 17

1.2 Objetivos do estudo 18

1.2.1 Objetivo Geral 18

1.2.2 Objetivos Específicos 18

1.3 Justificativa 18

2 REFERENCIAL TEÓRICO 20

2.1 Comentários negativos nas redes sociais 22

2.2 Enfrentando comentários negativos nas redes sociais 27

2.3 Gestão de riscos nas redes sociais 34

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 40

3.1 Estudo de caso 40

3.2 Protocolo de estudo 42

3.3 Critérios de inclusão e exclusão de participantes 44

3.4 Preceitos éticos 44

3.5 Coleta e análise dos dados 45

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 50

4.1 Grupo RBS 50

4.2 Ameaças provenientes de comentários negativos nas redes sociais 52

4.3 Estruturas utilizadas para lidar com as ameaças dos comentários negativos nas redes sociais 62

4.4 Estratégias utilizadas para lidar com as ameaças dos comentários negativos nas redes sociais 65

4.5 Análise dos resultados à luz da política dos 4Rs 70

4.6 Outras percepções encontradas 78

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 80

REFERÊNCIAS 83

APÊNDICE A – Quadro com artigos encontrados após pesquisa na base Scopus 92

APÊNDICE B – Autorização para realização do estudo 94

APÊNDICE C – TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido 94

APÊNDICE D – Roteiro de perguntas para as entrevistas 102

1 INTRODUÇÃO

A popularização das redes sociais tornou as pessoas que dela participam muito mais ativas no cotidiano. O debate que se forma em um determinado tema, nos dias de hoje, não fica apenas nas opiniões de um único lado. Do emissor, por exemplo, existe o retorno; existe a manifestação de quem, de alguma forma, se sentiu atingido por uma opinião divergente. O ambiente virtual tem se tornado palco de debates para os mais variados temas, a exemplo disso, no Twitter, Facebook e Instagram, três redes sociais conhecidas, milhares de usuários têm opinião sobre tudo. É esse local que permite o posicionamento das pessoas sem a necessidade de mediações. É possível se expor a indignação sem intermediários. A rede social passa a representar um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados. As pessoam passam a ter voz e a partir desse momento, passam a ter importância, pois encontram na rede social um palco a céu aberto e um espaço praticamente sem controle, tornando-se um espaço relevante de discussão. Não se sabe qual a opinião tem maior importância: a minha, a sua ou de alguém da periferia. Todos têm sua visibilidade (González-Bailón e Lelkes, 2023; Teixeira, 2019).

De outro lado, as organizações precisam estar mais atentas aos movimentos que o público informa. Cabe as empresas buscarem os assuntos que são direcionados à ela. É necessário compreender a dinâmica informacional no meio digital, e saber que nela as interações são mais intensas, requerendo que se forneçam dados e conteúdos aos públicos, colocando-se de prontidão para dar respostas (Teixeira, 2019, 2011). Quando uma firma experimenta o crescimento de informações negativas nas redes sociais, geralmente como resultado de um incidente no mundo real, a empresa precisa decidir se reage positivamente, como responder em tempo hábil, divulgar os fatos ou oferecer um pedido de desculpas ou compensação, ou reagindo negativamente, com uma negação ou ameaça de ações legais. Antes de responder, a empresa deve considerar os potenciais impactos devido às diferentes reações dos internautas (Wang *et al*., 2021). Estar preparada para situações adversas torna-se um desafio enorme.

Em uma organização moderna, o gerenciamento de riscos tem papel preponderante no sentido de garantir serviços ou produtos de qualidade, com os recursos sendo empregados com responsabilidade. Nos últimos anos, o boom das redes sociais influenciou diretamente em inúmeras empresas a se renderem ao mundo digital.

Neste sentido, o gerenciamento de riscos precisa estar atento ao fato de que a capacidade do ser humano de se comunicar uns com os outros evoluiu ao longo dos anos

(Alameddine, 2013; Colleoni, 2013). Telefones fixos, telefones móveis, internet, e-mail e, mais recentemente, as redes sociais, têm fornecido um caminho acessível de comunicação para os consumidores. Nela, os consumidores usam muitas formas de mídia social, como blogs, painéis de discussão, wikis, fóruns de revisão e redes sociais para interação social. Neste processo, as organizações também usam este roteiro para promover sua marca e os consumidores usam estas mesmas redes para conhecer as marcas e transmitir suas opiniões ou experiências, sejam elas positivas ou negativas (Wagner, 2015). As organizações devem aprender a responder a comentários negativos nas redes sociais para que sua marca não seja impactada negativamente.

Os avanços em tecnologia e análise estimularam a concorrência no mercado e aumentaram as interações entre clientes. É por meio do engajamento dos consumidores que outros compradores coletam informações nos mecanismos de pesquisa. E as opiniões de outros clientes nos sites dos varejistas, nas redes sociais ou nos fóruns online podem afetar a decisão de compra de novos compradores (Buttner *et al.*, 2023). O boca a boca no ambiente digital é mais acessível e pode ser compartilhado com os usuários da rede. As mídias sociais on-line capacitaram não apenas as marcas, mas todos os que têm acesso ao virtual, especialmente os consumidores. A voz deles se tornou mais importante que a voz das marcas (Grubor; Jaksa, 2018).

Portanto, as organizações devem se esforçar para saber por que os consumidores postam comentários sobre sua marca, para que possam tomar decisões pró-ativas, gerando medidas para futuras postagens e engajamento (Wagner, 2015). Bloching et al. (2013), descrevem o comportamento dos consumidores como um “pinball”, jogo eletrônico sobre uma mesa, em que uma esfera é batida e rebatida constantentemente e o jogador vai somando pontos pelos alvos que atinge. Isto porque a conversa vai e volta entre vários consumidores e organizações. Estas conversas podem ser positivas ou negativas sobre a marca ou simplesmente sobre uma experiência que o consumidor teve ao utilizar um produto ou serviço. Enquanto os profissionais de marketing estão incentivando os consumidores para postar opiniões sobre produtos, eles também estão incentivando os consumidores a postarem suas reações e sentimentos (Fay; Keller, 2012). Os consumidores acham que, ao postar informações nas redes sociais, eles têm um senso de controle e podem melhorar seu bem-estar mental (Chin-Lung *et al.*, 2011).

A presente pesquisa pretende explorar as estratégias e estruturas utilizadas pelas organizações – mais especificamente do setor de comunicação – na gestão de riscos de comentários negativos nas redes sociais. Busca entender como as empresas se preparam para

enfrentar este tipo de problema que surge a partir de uma proliferação de opiniões negativas, potenciais ameaças aos objetivos das organizações. O que fazer e como fazer para minimizar a problemática que, se mal gerida, pode afetar a estrutura de governança corporativa e o desempenho econômico geral da companhia. A estratégia escolhida para abordar tais situações, pode ser determinante para resguardar ou prejudicar ainda mais a reputação da organização (Wang *et al*., 2021).

Cabe aqui tentar esclarecer gestão de risco e gestão de crise. Segundo Liu-Lastres e Cahyanto (2023), historicamente, elas são vistas como dois conceitos distintos. A gestão de riscos normalmente se concentra no futuro e tenta minimizar um problema antes que ele ocorra, enquanto a gestão de crises se preocupa com o presente e se concentra na resolução de problemas que ocorrem. No entanto, os autores apontam que a fronteira entre a gestão de riscos e a gestão de crises na gestão de eventos tornou-se confusa nos últimos anos, uma vez que a gestão de crises pode ser entendida como uma técnica de gestão que resulta da falha na instituição de uma gestão de riscos adequada (Liu-Lastres; Cahyanto, 2023).

Toda organização da sociedade humana depende da comunicação. A comunicação é que permite ao ser humano viver em grandes agrupamentos, ou seja, permite a vida em sociedade. As decisões humanas dependem de consciência e conhecimento. E o conhecimento depende intrinsecamente da comunicação. Hoje quando falamos dos meios de comunicação estamos nos referindo a direitos fundamentais do ser humano. Trata-se, na possibilidade de conviver e de se associar, do direito de se expressar, de informar e ser informado. E, nesse processo, causar ou suportar consequências (Mori, 2020).

O setor de comunicação no Brasil, fornece ferramentas que possibilitam a comunicação entre os indivíduos por meio da transferência de informações de forma individual ou em massa. Um levantamento feito pela ONG Repórteres Sem Fronteiras (2017), revelou que 26 grupos proprietários controlam as 50 maiores empresas de comunicação no Brasil. A soma ponderada das audiências dos quatro maiores grupos de rádio, tv aberta e veículos impressos alcança 74,7% da atenção dos 207 milhões de brasileiros. Na parte comercial, após recuperação devido à pandemia de coronavírus, a indústria brasileira de entretenimento e mídia fechou o ano de 2022 com faturamento de US$ 33 bilhões, cerca de R$ 170 bilhões (cotação de fevereiro de 2023). Os dados são da Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2022-2026 (PWC Brasil, 2022).

Com tamanho alcance e relevância, o setor já conviveu com momentos delicados a partir da repercussão negativa em redes sociais, pelas ações de alguns de seus comunicadores com forte penetração. Meus quase 34 anos da experiência profissional no setor de

comunicação possibilitou eu estar mais atento e ter especial interesse em como enfrentar esses momentos. Por vezes, reconhecem-se esses momentos como crises. De acordo com Coombs (2016), uma organização que souber escolher a estratégia de resposta mais apropriada tem maiores chances de recuperar sua reputação mais rapidamente em comparação às organizações que se eximirem de quaisquer respostas ou, ainda, tenham reações responsivas mínimas. Entre os aspectos que a entrada da internet trouxe para a questão estão a ampliação dos possíveis focos e dos influenciadores de uma crise e sua velocidade (Indriunas, 2023). Antes, a mídia tradicional sempre ditou o escopo e a severidade das crises. As empresas tinham um dia, até uma semana, para responder ao que o público iria ler nos jornais ou revistas (Forni, 2019). Entre suas características, está a viralização de más notícias. A internet também deixa fácil o acesso dessas informações a pessoas que se interessam pela questão, derruba muros e as paredes das empresas para seus próprios funcionários e expõe a organização para as comunidades, as autoridades e os mais diversos consumidores (Indriunas, 2023).

Na abertura da Copa do Mundo de futebol de 2010, na África do Sul, internautas descontentes com as manifestações do narrador Galvão Bueno, na TV Globo, começaram a postar críticas no microblog Twitter, unificando o diálogo utilizando uma hashtag única: #CALABOCAGALVÃO. Rapidamente, o termo, inicialmente popularizado nos Trending Topics (assuntos mais comentados) brasileiros, assumiu a liderança mundial, durante a cerimônia que ocorria em Joanesburgo, com mais de 55 mil citações ao locutor da emissora. A resposta dada aos internautas, pela rede de televisão, demorou quase seis dias, até que um vídeo com o próprio comunicador foi feito, ironizando as críticas e entrando “na brincadeira” de calar o “papagaio Galvão”, como ele próprio se nomeou, por falar sem parar.

Já em 2017, um vídeo viralizou nas redes sociais brasileiras, com o jornalista William Waack conversando nos bastidores, pouco antes de uma entrada ao vivo de Washington (EUA), na cobertura da vitória de Donald Trump na eleição presidencial, mostrando o comunicador xingando um motorista que passava buzinando. "Está buzinando por quê, seu merda do cacete?" Depois, Waack disse claramente: "Deve ser um, com certeza, não vou nem falar de quem, eu sei quem é, sabe o que é?" O entrevistado, o jornalista e diretor do Wilson Center, Paulo Sotero, fez cara de dúvida. A seguir, o âncora cochicha, mas não foi possível identificar com clareza suas palavras. Internautas, que levaram o assunto aos "trending topics" do Twitter, afirmam que ele diz: "Preto né? É coisa de preto com certeza”. No mesmo dia que o vídeo vazou, em 8 de novembro, Waack não apresentou o "Jornal da Globo". Renata Lo Prete, sua substituta oficial, assumiu a bancada do telejornal. Em comunicado, a Globo

informou que afastou Waack de suas funções pelos comentários "ao que tudo indica, de cunho racista". Quase 45 dias depois, o jornalista teve seu contrato rescindido com a emissora.

1.1 Problema de pesquisa

A mídia social tem impactado, recentemente, a imagem de muitas corporações, a partir do surgimento de crises oriundas de manifestações negativas, produzidas por cidadãos comuns. E aqui é importante diferenciarmos imagem de reputação. Imagem é algo momentâneo, pontual e individual. Reputação é a percepção coletiva que os "stakeholders" têm das imagens que uma empresa transmite ao longo do tempo, como em um somatório de imagens (Lins, 2015). Quando uma pessoa tem uma experiência com uma marca, por exemplo, quando ela vai a uma loja comprar um presente, a percepção que a pessoa tem sobre esta experiência, seja positiva ou negativa, é chamada de imagem. Uma imagem negativa não necessariamente se traduz em uma má reputação. A reputação, por sua vez, é o resultado do somatório de imagens, ao longo do tempo, que os stakeholders, em coletivo, têm em relação àquela loja.

Todas as organizações precisam estar atentas à opinião pública, pois constantemente são sugestionadas pelos debates que ela gera. Conhecendo o processo de construção dessa opinião, todo o planejamento e estratégia organizacional será mais efetivo, como aponta Teixeira (2019). A autora ainda argumenta que, através do avanço tecnológico, juntamente com a globalização e o capitalismo, a informação também ganhou outro ritmo, mais veloz. Com isso, a opinião pública foi influenciada, pois acompanhou esta mudança. Modificou-se, assim, a forma como as pessoas se comunicam, buscando informação e realizando debates. Essa crescente alteração tecnológica, através do alcance da internet, por exemplo, deu oportunidade de fala aos indivíduos que a utilizam, possibilitando que as pessoas interajam entre si, independentemente do local que estejam ou dos grupos de interesses que participam.

O problema de pesquisa aqui identificado é como as organizações do setor de comunicação lidam com os comentários negativos que lhes são dirigidos nas redes sociais. É na internet que uma imagem e uma reputação, que são construídas ao longo de um tempo, podem ser deterioriadas rapidamente se as organizações não estiverem atentas aos movimentos de consumidores cada vez mais rigorosos. Mesmo assim, muitas organizações ainda desprezam a força deste tipo de movimento, orquestrado ou não, em redes sociais. Por outro lado, tendo planejamento para enfrentá-lo, este impacto pode ser reduzido ou até mesmo evitado.

1.2 Objetivos do estudo

Os objetivos relacionados abaixo, indicam o direcionamento da pesquisa, ou seja, para onde ela vai se encaminhar.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar à luz do gerenciamento de risco as estratégias e estruturas utilizadas por organizações do setor de comunicação para lidar com comentários negativos nas redes sociais.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos apresentam as ideias da pesquisa de forma mais detalhada. Eles descrevem os resultados intermediários que se pretende alcançar a partir da pesquisa, sendo eles:

a) Caracterizar as ameaças provenientes de comentários negativos nas redes sociais que podem impactar as organizações do setor de comunicação;

b) Associar as estratégias e estruturas utilizadas para lidar com as ameaças dos comentários negativos nas redes sociais ao gerenciamento de risco.

1.3 Justificativa

Este trabalho surge da necessidade que as empresas têm de se relacionar mais proximamente com seus públicos através do avanço da internet e das redes sociais. Com o avanço do mundo cibernético e de cada vez mais estarmos convivendo com a "voz das ruas", tendo força e repercussão, o estabelecimento de propostas que deem respostas rápidas às eventuais crises pode determinar a sequência ou não de um produto ou até mesma da empresa. A organização deve decidir quanto benefício está disposta a conceder aos internautas para enfrentar a crise com uma estratégia adequada, que exige se comunicar rapidamente, na maior parte dos casos. Contraproduzir isso, vai tornar o problema ainda maior (Wang *et al*., 2021). É importante abordar os impactos dessa “potencial crise” nos negócios. Os clientes podem deixar de comprar produtos e as empresas (parceiras) podem cancelar acordos/contratos e até mesmo não se relacionarem mais.

Até pouco tempo atrás, as empresas usavam relações públicas para abordar seu público através de veículos tradicionais de mídia, como TVs, rádios e jornais. Sob esse modelo de “um para muitos”, a mídia determinava se a informação que recebia era digna de se noticiar e confiável e, se houve publicação, as pessoas teriam pouca ou quase nenhuma oportunidade de responder. A internet, no entanto, mudou esse modelo e, hoje, plataformas de mídia pares, como blogs, sites de redes sociais e mundos virtuais significam essa discussão em grupo, o qual está substituindo o elenco amplo de “um para muitos”. Ao realizar uma busca em diferentes bases de dados científicas, praticamente, não existem obras publicadas que examinem estratégias utilizadas para lidar com tais problemas de comunicação da mídia.

De acordo com Nunes e Oliveira (2021), após revisar a literatura encontrando um conjunto de 90 produções, ainda são tímidas as iniciativas de produções quanto à gestão de risco na relação com a comunicação, compreendendo-se que a produção científica sobre o tema gestão de risco a partir de comentários negativos nas redes sociais, no Brasil, ainda não permite a legitimação de um campo de pesquisa robusto, tanto em volume quanto em qualidade de discussão teórico-científica. Por ora, na literatura científica, não se encontrou um estudo em uma empresa relevante.

Assim sendo, embora presente no cotidiano da gestão de organizações públicas e privadas e de figuras públicas, além de cada vez mais frequente o espaço da formação acadêmica, o tema gestão de risco no contexto da comunicação ainda pode ser considerado novo quanto à produção de conhecimento científico no Brasil, justificando-se a presente pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados (Lakatos; Marconi, 2003). Segundo Marion et al. (2002, p.38), "[...] o referencial teórico deve privilegiar um apanhado do que existe de mais atual no tema". Esta pesquisa irá embasar-se em autores ligados a estudos sobre gestão de riscos à comunicação, internet, redes sociais, gestão da informação e de mídia nas organizações.

Todo negócio, não importa o segmento ou tamanho, está sujeito a problemas envolvendo sua imagem. Gerenciamento de crise é um processo por meio do qual uma empresa lida com um problema inesperado, que pode prejudicar sua imagem ou causar outros prejuízos. O gerenciamento de crise garante que a empresa reduza os danos causados por problemas que surgem de repente e que, se não forem bem resolvidos, podem até levar o negócio a fechar as portas (Teixeira, 2019). Também faz parte desse conjunto de práticas, investigar possíveis riscos e gerenciá-los antes que a crise se instaure.

É comum perceber que a comunicação de riscos e a comunicação de crise são distintas devido às suas origens e focos (Reynolds; Seeger, 2005). A comunicação de risco deriva de um contexto de saúde pública e visa encorajar o público a adotar mudanças comportamentais em resposta a problemas de saúde emergentes (Freimtuh *et al*., 2000), enquanto a comunicação de crise vem de um histórico de relações públicas e tenta gerenciar as percepções do público de eventos de crise e reduzir os danos desses eventos na organização afetada (Coombs, 2014). Apesar destas distinções, a comunicação de riscos e a comunicação de crise estão altamente interligadas, na medida em que quaisquer riscos manifestados podem evoluir para uma crise, o que exige que as organizações tomem medidas e exerçam esforços de gestão (Liu-Lastres; Cahyanto, 2023).

A gestão de crise é conexa à gestão do risco. A gestão de risco é o conjunto de atividades coordenadas que têm o objetivo de gerenciar e controlar uma organização em relação a potenciais ameaças, seja qual for a sua manifestação. Isso implica no planejamento e uso dos recursos humanos e materiais para minimizar os riscos ou, então, tratá-los. É uma estratégia que envolve um trabalho preventivo de se antecipar a possíveis situações e considerar a prática como parte dos processos da empresa (Vieira; Barreto, 2019). As crises são eventos adversos que podem perturbar um sistema estável e impactar negativamente os indivíduos, as organizações e a indústria. Acredita-se que medidas eficazes de gestão de riscos e crises são críticas para manter a estabilidade organizacional (Liu-Lastres; Cahyanto, 2023).

A comunicação de risco é definida como “[...] a troca de informações entre as partes interessadas sobre a natureza, magnitude, importância ou controle de um risco” (Covello, 1992, p.359). Diz respeito principalmente a vários elementos relacionados com o risco, tais como avaliação de riscos, consequências de riscos e detecção de ameaças (Reynolds; Seeger, 2005). O objetivo da comunicação de riscos é disseminar mensagens que possam resultar em mudanças comportamentais para aliviar ameaças. Em comparação, a comunicação de crise é vista como parte da gestão de crises e refere-se à mensagem e às estratégias que são utilizadas para “[...] prevenir ou diminuir os resultados negativos de uma crise e, assim, proteger a organização, as partes interessadas e/ou a indústria de danos” (Coombs, 2014, p.8).

Pela definição de Peltier (2010), ameaça é um evento indesejável que pode danificar um ativo, causando impacto nos resultados do negócio. Ele classifica as ameaças em três grupos básicos com base na natureza do agente causador: ameaças naturais, que incluem eventos da natureza como enchentes, terremotos e tempestades elétricas; ameaças humanas, as quais englobam eventos que sejam causados ou facilitados por um agente humano, de forma voluntária ou não, tais quais malwares, eventos de fraude, e outros erros comuns na área de tecnologia; e por fim, as ameaças ambientais, ação do tempo, poluição e umidade.

No caso das ameaças causadas ou facilitadas por uma pessoa, entramos num campo que Pinheiro (2017), trabalha entre acidental e intencional. Uma ameaça acidental é aquela que não foi planejada e se configura quando ocorre alguma falha em um sistema operacional ou aplicativo, num hardware ou software. Já uma ameaça intencional, como o nome diz, está associada à intencionalidade. É algo premeditado.

Já vulnerabilidade é uma falha ou fraqueza de um bem, ativo ou processo, que, caso seja explorada por uma ameaça, irá causar algum impacto na organização, podendo ser considerada como a suscetibilidade do sistema ou ativo em relação à determinada ameaça (Peltier, 2010).

Acerca de tudo isso, a presente pesquisa pretende identificar a gestão de comentários negativos em redes sociais, que podem interferir diretamente na reputação e na imagem das corporações. À medida que aumentam as oportunidades para o compartilhamento de opiniões entre os internautas por meio da internet, cresce a pressão sobre as empresas do setor de comunicação para que façam um acompanhamento constante dos comentários gerados nas redes sociais, nas comunidades virtuais ou em outros espaços de interação online (Fu; Ju; Hsu, 2015). Por essa razão, as organizações precisam assumir uma postura mais proativa no ambiente online, respondendo de maneira estratégica às críticas e elogios de seus públicos, visando proteger a reputação de suas marcas, conquistar novos consumidores, fidelizar os

atuais, e reverter possíveis situações de insatisfação com os serviços prestados (Sparks; So; Bradley, 2016). Como as pessoas tendem a dar maior credibilidade às opiniões de seus pares, por considerá-las mais autênticas e confiáveis, se comparadas às mensagens publicitárias elaboradas pelas empresas (Khong; Chong, 2016), a gestão de respostas às avaliações dos consumidores nos diversos canais de distribuição online torna-se imprescindível, principalmente nos casos dos comentários negativos.

2.1 Comentários negativos nas redes sociais

Comunicação é o processo de transferência de informações de uma pessoa para outra pessoa (Gallivan; Keil, 2003), podendo as mensagens ser enviadas por meio de comunicação verbal ou não-verbal, como gestos e sinais. O remetente e o destinatário transmitem mensagens de um lado para o outro, semelhantes a uma corrente, e somente quando a pessoa recebe a mensagem, a comunicação é completa (Weber, 2000).

Anderlini et al. (2012) examinaram dois tipos de comunicação: privada e pública. A comunicação privada destina-se a um público específico. Em relação à discussão aberta, todos receptores ouvem a mesma mensagem; em contrapartida, na comunicação privada, o receptor é a única pessoa a ouvir a mensagem. Ainda neste processo, o remetente é a pessoa que transmite a mensagem, enquanto o receptor é a pessoa que recebe a mensagem e decodifica o significado (Gherasim; Vasiloaia, 2012). O destinatário pode ficar sobrecarregado com o quantidade de informações e pode selecionar apenas uma parte da mensagem para decodificar. Além disso, o receptor pode ter uma opinião prévia sobre a mensagem e, consequentemente, algumas das mensagens recebidas podem ficar com entendimentos distorcidos (Gherasim *et al.,* 2012). Finalmente, os destinatários podem lembrar-se apenas de partes seletivas da mensagem devido à sua familiaridade com o tópico (Gherasim *et al*., 2012).

Lin et al. (2005) descobriram que, devido à globalização, transferir conhecimento para alguém em uma cultura diferente pode ser um desafio. As pessoas podem perceber as mensagens de forma diferente, dependendo da cultura de cada um. Os autores estudaram as percepções das mensagens e como elas diferem entre o remetente e o destinatário sendo de culturas diferentes (Lin *et al*., 2005). Eles descobriram que o receptor pode não estar ciente do valor da mensagem do remetente devido às diferenças culturais e o mesmo pode ser percebido de forma inadequada. Além disso, se o receptor não encontrar valor na mensagem do remetente, o destinatário o procurará em outro lugar pelo conhecimento (Lin *et al*., 2005).

Portanto, quando um remetente está se comunicando com alguém em um contexto cultural diferente, eles devem se comunicar de uma forma em que essa pessoa possa entender.

A presente pesquisa entende que o processo de comunicação precisa ser gerenciado em certas organizações, a fim de minimizar possíveis impactos futuros de comentários negativos em redes sociais. Conforme Rino (2020), um comentário negativo pode assumir a forma de um ataque pessoal prejudicial, xingamentos, linguagem chula, discurso de ódio, um discurso de confronto ou conteúdo inapropriado de outra forma, podendo a fonte de um comentário negativo variar desde um cliente insatisfeito até um problema online.

As crises são iminentes para todas as organizações e pessoas públicas. Nessa perspectiva, e levando em consideração que a maioria das situações não são repentinas, deixar que as situações se agravem se torna uma escolha que pode ter um custo alto para a reputação de uma organização. Acredita-se que a prevenção e o planejamento para gestão de risco devem ser uma realidade no ambiente organizacional (Teixeira, 2019; Baseggio, 2012).

A comunicação boca a boca é o processo de duas ou mais pessoas se comunicarem verbalmente, de maneira informal, sobre um produto ou serviço (Hyde; Lang, 2013; Korgaonkar; Petrescu, 2011; Cheng *et al.,* 2013). A comunicação boca a boca é influente e pode alterar o comportamento do consumidor (Chin-Lung *et al*., 2011; Daugherty; Hoffman, 2013; Fay; Keller, 2012). A sua eficácia depende da informalidade de um outro consumidor e não de um profissional de marketing (Del Rio-Lanza *et al.*, 2013).

Os consumidores podem conversar com amigos e familiares sobre compras recentes e relatarem, informalmente, se suas experiências foram positivas ou negativas. Tal comunicação pode influenciar decisivamente na compra ou não de determinados produtos. Rogers (1995) descobriu que a comunicação boca a boca, compartilhada entre amigos e familiares, são influentes e têm mais impacto do que fazer anúncios tradicionais. Cabe às organizações estarem atentas ao tamanho do impacto propagado por essa comunicação oral na hora dos consumidores decidirem-se pela compra.

A comunicação boca a boca e a comunicação boca a boca eletrônica são diferentes porque a comunicação boca a boca envolve a comunicação com alguém que sabe do outro personagem envolvido no processo oral. Já no modo eletrônico, a comunicação pode vir de alguém que o indíviduo que recebe a mensagem não identifica o outro (Curran *et al.,* 2013; Demoss *et al*., 2012). O boca a boca eletrônico é utilizado nas redes sociais, onde os consumidores declaram suas opiniões, tendo uma influência convincente sobre os seguidores e seus comportamentos (Chen *et al*., 2011; Daugherty; Hoffman, 2013; Dewan; Ramaprasad, 2014).

O advento das redes sociais transformou o cenário da comunicação de crise porque permite maior interatividade levando à criação, compartilhamento e troca de informações, ideias e fotos/vídeos em frações de segundo. No entanto, as redes sociais são de natureza interativa e dialógica. Isso significa que é uma plataforma mais fácil para criar comunidades e trazer o protesto. Praticantes de relações públicas das organizações são recomendados a seguir a atividade da mídia social e agir sobre ela, porque se utilizada, poderia atuar como uma plataforma de negociação durante as crises (Apuke; Tunca, 2018).

As pessoas se sentem mais confortáveis usando a mídia social por causa da audiência indireta. Se a mensagem for positiva, o comportamento de compra pode ser afetado positivamente, o que pode levar a um aumento na receita (Colvin, 2013). Mas se houver algum comentário negativo, os gestores de marketing devem aprender a se envolver com estes próprios consumidores, na esperança de recuperação de serviços. O boca a boca eletrônico não deve ser ignorado porque os consumidores, de alguma forma, em algum momento, vão ler a mensagem, devido à popularidade da internet (Daugherty; Hoffman, 2013). Por outro lado, grupos travestidos de libertários usam a pretensa conquista para mostrar que podem, organizadamente, ofuscar a atividade jornalística, como já fizeram em tantos outros momentos, sobretudo nos últimos anos. Anunciam que podem silenciar vozes, constranger profissionais, desmobilizar criticidade, cercear a prática jornalística e ativar um senso de receio, já potencializado por veículos fragilizados e em crise (Saccol, 2020).

A troca de reclamações entre consumidores e empresas evoluiu bastante com o crescimento da internet. No processo inicial, a pessoa utilizava o telefone para contatar o chamado SAC – Serviço de Atendimento aos Clientes. Atualmente, existe a postagem de reclamações online (Boo; Kim, 2013), num conteúdo gerado por usuários. Além disso, os consumidores poderiam reclamar por correio ou por um site da organização, no entanto, a mídia social tornou-se uma maneira eficiente de postar reclamações e, nesse contexto, o conteúdo gerado pelo usuário pode afetar a decisão de compra dos consumidores e, portanto, afetar as vendas de uma organização (Galak; Stephen, 2012). Uma vez postado o conteúdo por um consumidor, a informação pode se espalhar para grandes quantidades de pessoas (Bacile *et al*., 2014).

Resumindo, no boca a boca eletrônico, como no boca a boca tradicional, os indivíduos interagem de forma direta ou indireta com a organização, mas a diferença é que a mídia social amplifica a resposta para uma comunidade maior (Achrol; Kotler, 2012; Kozinets *et al*. 2010; Lester et al., 2012). Esta capacidade de transmissão dá ao consumidor uma maior influência relativa no processo de comunicação, evidenciando o potencial de impacto que o boca a boca

eletrônico possui para os negócios, não podendo passar desapercebido na gestão das organizações. As redes sociais aumentaram a imprevisibilidade das crises corporativas e, consequentemente, elas não podem ser abordadas com os métodos que deram certo nas resoluções anteriores, em um período distante (Lambret; Barki, 2017).

Ao pensar nas redes como ambientes onde as informações circulam e possibilitam estabelecer a troca de conversas entre os usuários, deve-se levar em consideração a proporção que os movimentos podem alcançar. As redes digitais concedem um imediatismo aos usuários que, muitas vezes, não pensam antes de publicar suas opiniões e, com isso, criam pequenos movimentos de debates que podem acarretar maiores proporções. As corporações devem levar em conta a pressão que a multidão exerce, por exemplo, no setor de comunicação, para que empresas retirem o apoio financeiro, ou seja, o patrocínio, de programas ou influenciadores que estejam em divergência com àquela parte da opinião pública (Le Bon, 2008).

A comunicação através das redes sociais tornou-se um fenômeno cultural. Milhares de consumidores estão se relacionando através delas, transformando o processo no atual boca a boca eletrônico. Os consumidores preferem postar experiências, positivas ou negativas, nas redes sociais em vez dos métodos tradicionais porque leva menos tempo de suas vidas diárias e pode ser menos estressante (Van Noort; Willemsen, 2012).

Alameddine (2013) sugere que a mídia social é uma forma de as organizações conhecerem as opiniões dos consumidores em relação a produtos e serviços. E engajando tais clientes, se utiliza desta comunicação para aprimorar o conteúdo de mídia social. Das várias redes sociais, em janeiro de 2022, apenas o Facebook contava com 2,9 bilhões de usuários; o YouTube chegou a 2,5 bilhões; são 2 bilhões no WhatsApp; enquanto Instagram e TikTok têm 1,4 e 1 bilhão, respectivamente (Statista, 2022). Em 2011, todas as semanas, 1 milhão de pessoas nos Estados Unidos visualizavam tweets relacionados a atendimentos aos clientes, sendo 80% deles de natureza crítica ou negativa (Banking.com, 2011). Além disso, 38 milhões de pessoas nos Estados Unidos disseram que suas decisões de compra são influenciadas pelas redes sociais.

Segundo Safko e Brake (2010, p.6), a mídia social é definida como “[...] atividades, práticas e comportamentos entre comunidades de pessoas que se reúnem online para compartilhar informações, conhecimento e opções, usando mídia conversacional”. Exemplos de mídia social incluem redes sociais (Facebook); compartilhamento de fotos (Instagram); compartilhamento de vídeos (YouTube); microblogs (“X”); e mundos virtuais. O que todas essas redes sociais têm em comum é que elas permitem a conversação. E assim como no boca a boca tradicional, as empresas não podem controlar a conversa via redes sociais.

A mídia social requer um tipo diferente de marketing, onde o consumidor está no controle (Achrol; Kotler 2011; Safko; Brake, 2010). Por não controlar completamente a mensagem, as empresas devem possuir uma habilidade influenciadora sem perder a autenticidade da mensagem (Atal e Wilson, 2007; Kozinets et al, 2010). Portanto, Bruce e Solomon (2013) sugerem que as empresas monitorem as redes sociais, que são um canal de comunicação não regulamentado. Monitorar as redes sociais é uma forma de mediar o conteúdo e fazer valer as organizações, suas marcas e seus valores.

É neste mundo online que a chamada “cultura do ódio” ganha força, sobretudo a partir de comentários negativos em série. Ela refere-se a um fenômeno em que os indivíduos expressam ódio, intolerância, hostilidade e agressividade em plataformas digitais. É uma espécie de linchamento virtual, onde um grupo de pessoas se reúne nas redes sociais para criticar alguém por ter expressado determinada opinião, ou por ter agido em desacordo com o politicamente correto (Costa, 2022).

Uma pesquisa realizada pelo laboratório que examina as tomadas de decisão na Universidade de Cambridge, no Reino Unido, constatou: “trollar dá mais ibope” (Mediatalks, 2021). Não que promover o bem também não gere engajamento. Mas ao coletar e examinar quase três milhões de posts no Facebook e no Twitter (hoje “X”), o estudo do Departamento de Psicologia apontou que o engajamento gerado por críticas supera em duas vezes o compartilhamento de notícias positivas.

O estudo analisou publicações feitas pela imprensa e por congressistas dos Estados Unidos. A partir das métricas geradas, ficou claro que, quando um “post” está atacando um grupo adversário (exemplo: político de esquerda criticando político de direita, ou vice-versa), o compartilhamento é maior do que uma manifestação de apoio ao próprio partido, por exemplo.

Não se trata de pouca motivação. Segundo o estudo britânico, “cada termo se referindo ao grupo oponente aumenta em 67% a probabilidade de este conteúdo ser compartilhado”. A linguagem que estimula a exclusão, o famoso “nós contra eles”, se mostra um combustível implacável se o objetivo é viralizar. Essa postura de divisão supera o discurso de apenas criticar. E também a retórica moral-emocional, de acordo com a pesquisa britânica (Mediatalks, 2021).

Neste sentido, a presente pesquisa investiga a exposição de opiniões por parte de comunicadores da RBS, analisando-se o risco comunicacional. É importante salientar que, quando se fala de exposição de pensamentos e opiniões, está-se a referir à possibilidade de expressão livre. E será aqui o momento onde se encontra iniciada a ideia de liberdade de

expressão. Enquanto a liberdade de pensamento é compreendida como um direito próprio e constitutivo do ser humano, a liberdade de exposição desse pensamento depende de fatores externos que o garantam enquanto direito. Em outras palavras, podemos dizer que a liberdade de pensamento está, desde sempre, presente nos indivíduos. Por outro lado, a liberdade para expor tal pensamento é dependente de condições que garantam o direito à expressão (Pinheiro, 2023).

Já o risco comunicacional é o potencial de ocorrerem falhas ou problemas na comunicação entre as pessoas ou organizações. Isso pode acontecer de diversas maneiras, como falta de clareza na transmissão de informações, ruídos na comunicação, falta de sincronia nos canais de comunicação utilizados, falta de "feedback" adequado, entre outros. Correr o risco comunicacional é atingir uma determinada forma de não levar ajuda à opinião pública, com informação, monitoramento e reação a determinadas ameaças que poderiam redundar em crises e que ainda não se consumaram (Forni, 2010). As consequências do risco comunicacional podem ser graves, levando a mal-entendidos, conflitos, aumento do tempo e custo para realização de tarefas, queda na produtividade e até mesmo prejuízos financeiros. Além disso, a falta de comunicação eficiente pode afetar a imagem e reputação de uma pessoa ou organização, gerando desconfiança e descontentamento por parte dos stakeholders.

2.2 Enfrentando comentários negativos nas redes sociais

Ao contrário de outras formas tradicionais de comunicação (televisão, jornal ou rádio), os gestores das empresas têm pouco controle sobre as mensagens que circulam na natureza conversacional das redes sociais. O marketing, a partir do crescimento das redes sociais, não é mais um fluxo de comunicação unidirecional das empresas para os consumidores. Ele tornou-se um fluxo de comunicação bidirecional, entre os negócios e as comunidades de consumidores que cada vez mais exercem poder sobre as mensagens.

O acesso à internet permitiu aos consumidores a capacidade de interagir com as empresas de diferentes maneiras. Isso levou à evolução dos modelos de comunicação bidirecional. De acordo com Hoffman e Novak (1996), enquanto a mídia de marketing tradicional segue um modelo de comunicação um para muitos, a internet permitiu uma interação comunicacional de muitos para muitos. Os autores afirmam ainda que as empresas devem incluir o consumidor no processo de comercialização, pois estas não têm mais o controle total da mensagem e devem abrir mão de parte deste comando para o consumidor. O

novo ambiente requer cooperação, compartilhamento de informações e identificação de maneiras novas e inovadoras de capturar e responder aos desejos do cliente.

Por causa de seus efeitos comunitários, a mídia social com mensagem positiva pode ser uma ferramenta produtiva. No entanto, o oposto também pode ser dito. A comunicação negativa produzida pelos consumidores através das redes sociais pode ser viral e se espalhar rapidamente, danificando a marca de uma empresa em um curto espaço de tempo (Dubois 2012; Barros, 2023). Isso porque a mensagem negativa é rapidamente transmitida para comunidades mais amplas de consumidores, alavancando a rede e espalhando exponencialmente o negativismo da mensagem.

As plataformas de mídia social oferecem muitos recursos para consumidores e as organizações formarem um vínculo (Agnihotri, 2020; Crittenden *et al*., 2011). Os métodos tradicionais de marketing podem ser uma grande despesa para as empresas; no entanto, a web interativa cria uma mídia gerada pelo consumidor, que é gratuita (Manchanda; Onishi, 2012). Profissionais de marketing usavam, tradicionalmente, uma abordagem de dizer e vender; no entanto, no século 21, eles devem envolver os consumidores para criar uma vantagem competitiva (Wagner, 2015). Os consumidores estão mais interessados nos atributos do produto do que na visualização tradicional. Eles desejam a interação, o que implica na necessidade das organizações de empregar as redes sociais. Portanto, as empresas podem perder uma vantagem competitiva sobre concorrentes que usam as redes sociais para envolver os consumidores. Além disso, as redes sociais trazem experiências aos consumidores permitindo intimidade com a organização (Wagner, 2015). Eles usam estes canais para expressar opiniões, e pesquisas mostram que essas palavras tem uma influência sobre outros e o que eles compram (Chen *et al*., 2011). Mesmo que alguns consumidores não participem criando conteúdo, eles confiam em comentários postados por outros (Flanagin *et al.,* 2011). Portanto, se os consumidores confiam em avaliações online para tomar decisões de compra, as organizações devem criar uma estratégia para combater os comentários negativos, que podem causar dano à reputação de um negócio e diminuir as vendas. Se organizações não gerenciarem adequadamente as redes sociais, os comentários negativos postados por consumidores podem ter um efeito importante sobre o negócio (Wagner, 2015).

Experiências negativas podem se transformar em experiências positivas se as organizações utilizarem as informações de reclamação do consumidor para evitar instâncias futuras. Uma vez que a recuperação do serviço atendeu às expectativas dos consumidores, os profissionais de marketing devem continuar a construir um relacionamento (Wagner, 2015). Quando os consumidores postam consultas de serviço nas redes sociais e as organizações

resolvem o problema, estes mesmos consumidores menos compartilharão as informações com outras pessoas. Quando os consumidores postam uma reclamação sobre um experiência negativa nas redes sociais, a informação está disponível para qualquer pessoa no Internet. As organizações devem responder ao post imediatamente, a fim de remediar a experiência antes que a informação se espalhe entre os usuários das redes sociais (Wagner, 2015).

Thomas et al. (2012) identificaram cinco estratégias adotadas por corporações no enfrentamento de campanhas negativas de mídia social: adiar, responder, fazer parceria, processar e controlar. Cada estratégia não precisa, necessariamente, ser utilizada de maneira exclusiva. Pode haver sobreposição devido ao marketing interativo. Uma empresa pode começar com uma estratégia de atraso, esperando poder ignorar o feedback negativo, mas eventualmente, ser forçada a responder, formar parcerias ou tomar medidas legais.

No atraso, a empresa baseia-se na ideia de que a campanha negativa em mídia social vai "morrer por conta própria", permitindo que a organização não responda ou ignore complemante a reclamação do cliente. Tal estratégia, dá tempo à corporação para analisar as reclamações e desenvolver uma resposta à questão se ainda houver necessidade. Embora atrasar ou ignorar pareça ser uma opção menos viável nos dias de hoje, num mundo socialmente mediado, existem razões pelas quais as empresas podem optar por adotar esta estratégia. Por exemplo, ignorar um ataque negativo impede o gerenciamento de se envolver em um cabo de guerra com os consumidores que insultam a imagem de sua marca. Da mesma forma, uma resposta mal elaborada pode ser ainda mais prejudicial do que a falta de resposta. Uma desvantagem da estratégia de atraso é a crença resultante de que um negócio sem vontade de ouvir os consumidores torna-se indiferente. E quando as empresas estão indiferentes ou lentas para responder, elas são percebidas como culpadas das denúncias pelas quais estão sendo acusadas.

Na resposta, a estratégia envolve ouvir e reconhecer o feedback negativo gerado através da mídia social. As respostas às reclamações individuais surgem como medidas significativas devido à pressão de grandes comunidades de consumidores. A vantagem mais significativa da estratégia de resposta é a oportunidade de participar ativamente e influenciar a conversa através da mídia social. A empresa pode usar a opção de resposta para reagir rapidamente à reclamação de um consumidor, ou a reclamações de uma comunidade de consumidores. De acordo com o Relatório do Consumidor de Varejo (2022), os varejistas podem usar a mídia social para transformar clientes insatisfeitos em fieis compradores e defensores da marca. O relatório afirma que, "68% dos consumidores que postaram uma reclamação ou crítica negativa em uma rede social ou site de avaliações/críticas após uma

experiência negativa de compra de fim de ano, obtiveram uma resposta do varejista. Desses, 18% transformaram-se em clientes fiéis e compraram mais" (Right Now, 2011). Assim, responder tem potencial para pegar clientes insatisfeitos e convertê-los em consumidores mais leais com um relacionamento mais forte com a empresa e suas marcas. Uma vantagem adicional da estratégia de resposta é que ela fornece oportunidades para as empresas serem transparentes e autênticas. Transparência e autenticidade são construções importantes para o marketing de mídia social (Safko; Brake, 2010). Em 2011, a American Airlines, empresa aérea dos Estados Unidos, removeu o ator norte-americano Alec Baldwin de um voo por ele não desligar um dispositivo eletrônico. A empresa foi a primeira a responder e informar as pessoas sobre o incidente no Facebook. Isto é um exemplo de ser transparente sobre por que as regras da empresa devem ser aplicadas (Cohen, 2012).

Uma grande desvantagem com a estratégia de resposta é o desacordo potencial que pode ocorrer com um consumidor, especialmente se o ataque negativo for baseado em informações incorretas ou percepções. Nesses casos, o gestor da empresa deve ter o cuidado de defender a marca sem irritar toda uma comunidade de consumidores que vêem a mensagem e agora estão mal informados também. Mesmo que a empresa esteja corrigindo informações imprecisas, os consumidores podem não gostar do estilo de resposta da empresa e pode levar a uma publicidade ainda mais negativa (ou seja, um efeito de bola de neve). Outra desvantagem da estratégia de resposta é que ela exige que a empresa saiba o tempo adequado de resposta. Nem todo consumidor com feedback negativo é igual. A mídia social é baseada em mensagens individualizadas, semelhante à venda pessoal e ao boca a boca. As empresas que utilizam a estratégia de resposta devem se tornar hábeis em reconhecer a mídia social negativa com campanhas que precisam ser abordadas, pois podem se tornar virais, mas também legitimar as reclamações mais minuciosas, de consumidores irracionais, que nunca estarão satisfeitos, apesar das respostas das empresas (Sernovitz, 2010). Este é um equilíbrio difícil de alcançar a partir do ponto de vista de uma comunicação corporativa. Alguns comentários de consumidores via mídia social são gerados apenas para chamar a atenção, enquanto outros podem ser mais legítimos e dignos de atenção. De fato, envolver-se com consumidores que estão postando comentários que chamam a atenção pode levar a uma guerra online de palavras na frente de uma comunidade maior. Para situações em que uma empresa foi atacada de forma injusta e imprecisa, utilizar a função de resposta não garante uma resolução completa para o problema e ainda pode deixar a marca manchada no longo prazo.

Uma terceira estratégia é a de parceria, relacionamento ou associação. Com elas, as empresas optam por fazer parcerias com os consumidores no mercado, tratando-os como

pseudo-funcionários, criando um ambiente construtivo e uma relação comprometida. Com essa estratégia, a empresa se une a um público externo que funciona também como porta-voz (ou seja, o consumidor é que é um defensor da marca) que auxilia na promoção, gerenciamento e defesa das mensagens da marca. Existem várias vantagens em usar uma abordagem de parceria. Esta estratégia permite que a empresa faça relação com fãs que são fortes defensores da marca. Isso proporciona transparência e autenticidade, que são pilares das campanhas de mídia social bem-sucedidas (Safko; Brake, 2010). Há desvantagens, no entanto, em usar uma estratégia de parceria. A empresa abre mão do controle. Se houver desacordo entre a empresa e seu parceiro, o parceiro tem conhecimento privilegiado da mensagem sobre a qual a empresa está inserida. Isso dá ao parceiro uma grande quantidade de poder para causar dano se ele estiver insatisfeito com a empresa. Além disso, se o parceiro não divulgar claramente sua afiliação com a empresa, os consumidores podem ver as mensagens de marketing como algo errôneo.

Também a ação legal surge como estratégia. Ela envolve uma parte iniciando um processo judicial contra outra. No caso de mídia social, uma ação legal pode ser iniciada pela empresa ou por um consumidor. Como a mídia social é um fenômeno relativamente novo, há precedente legal limitado em relação às redes sociais. Até o momento, na maioria das redes sociais, os processos envolvem difamação. Dados da Universidade de Montreal, 15% de todas as decisões judiciais no Canadá e nos Estados Unidos na Web 2.0, envolvem difamação. Alguns dos fatores que contribuem para o aumento da difamação nas redes sociais incluem o anonimato e a permanência das informações, de acordo com o professor de segurança eletrônica e de legislação de negócios de internet, da Universidade de Montreal, Vincent Gautrais.

Surgem então os cibercrimes, que são delitos cometidos por intermédio de meios informáticos, utilizando a internet como base para cometimento de crimes. Nestes casos, o maior problema está no fato de ter a rede caráter internacional. Na *internet* não há fronteiras, desta forma, uma coisa que esteja publicada nela, estará do mesmo modo em todo o mundo.

Um primeiro aspecto relevante trata-se da inovação referente à tecnologia e ao mundo digital a qual é acompanhada por um projeto com objetivo de facilitar o cotidiano dos indivíduos por meio de seu dinamismo, versatilidade e utilidade, permitindo a publicação e promoção de diversas informações em computadores e gadgets (dispositivos eletrônicos portáteis) por meio de fotos, contatos, documentos, vídeos e dados bancários. No entanto, a conveniência dos ambientes virtuais, principalmente o anonimato, torna o instrumento em um

meio para facilitar o comportamento criminoso, para que possa ser devidamente articulada quais são as implicações jurídicas do crime virtual e quais instrumentos jurídicos podem ser considerado em seu julgamento. Dessa forma, o cibercrime tornou-se comum devido à falta de compreensão do público, suas implicações jurídicas e sociais (Sousa, 2022).

Com a chegada da pandemia em 2020, as pessoas começaram a utilizar mais os dispositivos eletrônicos conectados a rede de internet o que contribuiu muito para o crescimento dos tais crimes. A simplicidade do crime ocasionou uma “migração” do crime tradicional para o mundo virtual, visto que há menor exposição do criminoso (Dorigon & Soares, 2018).

Outros processos envolvem assédio e ameaças, violações de privacidade, propriedade de conteúdo de mídia social e avaliação da empresa (Duran, 2012). Embora haja vantagens em tomar medidas legais, também há desvantagens em adotar esta estratégia. Por via legal, é possível que uma empresa legalmente “limpe” o seu nome. Há também possíveis danos punitivos que uma empresa pode buscar para consumidores que possam ter agido de forma inadequada. No entanto, em que pese a legalidade das ações, a judicialização também pode levar a catástrofes adicionais de relações públicas, onde comunidades de consumidores defendem o consumidor individual, impactando as percepções negativas da marca. Em outras palavras, quando essas ações judiciais são promovidas na imprensa popular, a opinião pública pode cair do lado do indivíduo, pois a empresa é vista como intimidadora do consumidor. A ação legal pode aumentar exponencialmente a exposição de uma empresa a redes sociais negativas.

Para finalizar o campo das estratégias que podem ser adotadas por empresas que sofrem com campanha negativa em rede social, existe o controle ou censura. Ela envolve a remoção ou supressão de informações indesejadas por meio do fórum de mídia social. Para os consumidores, a censura está associada à falta de autenticidade ou transparência. Para as empresas, a censura está associada à proteção da imagem da marca da empresa contra ataques negativos nas redes sociais. É essa tensão entre consumidores e empresas que torna essa estratégia complicada para se implementar. Ao lidar com o negativo em campanhas de mídia social, a censura pode agravar a relação com os consumidores e criar mais publicidade negativa via boca a boca, que pode se espalhar rapidamente entre as redes de consumidores. As tentativas de censura são, muitas vezes, vistas pelos consumidores como hostis e como táticas agressivas das empresas. Assim, às vezes, essa estratégia pode resultar em uma polarização da empresa e das comunidades de consumidores. Além disso, a internet é difícil de censurar. Usando a censura, empresas tentam controlar uma plataforma gratuita para a qual

praticamente não há controle (Magee, 2010). Assim, a censura e a ação legal apresentam opções onde o comerciante pode obter maior controle sobre a mensagem, mas, devido à natureza da internet, a percepção negativa entre os consumidores pode continuar existindo e não reparar, necessariamente, os danos causados à marca no processo.

A mídia social não é uma tendência de curta duração, e as empresas devem torná-la uma prioridade para criar um perfil autêntico nas redes. Ter um plano de como abordar a mídia social negativa, antes que um ataque aconteça, permite que a empresa esteja preparada em tempos de crise e reaja rapidamente da melhor maneira possível. Participar ativamente das redes sociais, oferece a oportunidade para as empresas serem autênticas e transparentes, atributos dos quais, elas precisam para sobreviver a ataques negativos.

Um pedido de desculpas pós-crise tem um efeito positivo sobre atitude do usuário em relação à reputação da empresa. Além disso, o efeito positivo do pedido de desculpas torna-se mais forte à medida que a interatividade da mídia online aumenta, enquanto o efeito positivo da reputação se torna mais fraco (Li *et al.*, 2019).

Freqüentemente, os consumidores desejam saber as opiniões de outras pessoas antes de tomarem uma decisão de compra. E as redes sociais são uma forma de os consumidores buscarem opiniões de outras fontes, expandindo-se além da família e dos amigos (Mejova, 2012). Fazendo isso, alguns consumidores passam a confiar mais em estranhos nas redes sociais do que seus grupos de referência tradicionais. A mídia social se tornará ainda mais aparente e poderosa à medida que a tecnologia avança (Luo; Zhang, 2013). Isto pode ajudar as organizações a utilizarem as informações para ideias de produtos e para melhorar o serviço. As empresas poderão oferecer produtos altamente valorizados para clientes atuais e potenciais, justamente pela proximidade que terá com os mesmos ao interagir nas redes sociais (Wagner, 2015). Os profissionais de marketing não têm controle sobre os comentários postados nas redes sociais e, portanto, é imperativo que eles gerenciem este setor. Muitas empresas têm um meio de gerir as redes sociais, no entanto, responder adequadamente aos comentários é o desafio. Satisfazer o emocional das pessoas, a ligação que os consumidores têm com as marcas, implica a importância de responder corretamente aos comentários negativos nas redes sociais (Wagner, 2015).

As redes sociais são regidas por emoções fortes que são polarizadas e que podem crescer como uma bola de neve e se espalhar pelo mundo instantaneamente. É possível nos depararmos com um discurso de ódio. Ele está dirigido a estigmatizar, escolher e marcar um inimigo, manter ou alterar um estado de coisas, baseando-se numa segregação. Para isso, entoa uma fala articulada, sedutora para um determinado grupo, que articula meios de

opressão. Os que não se enquadram no modelo dominante são os potenciais inimigos (Schäfer et al, 2015). A teoria clássica aborda as crises de forma racional (ou seja, deixando de fora emoções), e isto leva a análises parciais e, conseqüentemente, estratégias de resposta inadequadas (Lambret; Barki, 2017). As empresas que ofereceram uma resposta adaptada as emoções de seus públicos sofreram menos danos à reputação do que aqueles que adotaram uma estratégia defensiva tradicional (Lambret; Barki, 2017).

Nesse sentido, Hudders et al. (2022) destacam que a pesquisa existente pouco examinou a eficácia das estratégias de resposta adotada e desenvolvem um experimento analisando casos com influenciadores que passam pela situação de comentários negativos. Como observam os autores, embora os influenciadores das redes sociais tenham recebido cada vez mais elogios de seguidores, eles também sofrem críticas ou assédio por parte de alguns deles. Analisam a adequação de estratégias defensivas versus acomodativas. Concluem que o sucesso da estratégia vai depender do tipo de reclamação, por exemplo, uma reclamação objetiva de falha do produto versus uma antipatia subjetiva.

2.3 Gestão de riscos nas redes sociais

Segundo González-Herrero e Smith (2008), existem dois fatores a serem observados com atenção: primeiro, a internet pode ser um facilitador de crises, pois pode ser usada para transmitir informações e acelerar uma crise, se tornando uma mídia viral. “A Internet acelera crises extraordinariamente e dá a elas novas dimensões, e a mesma crise teria uma repercussão mais lenta sem a existência da internet” (p. 145); o segundo ponto é que a internet pode ser considerada um “gatilho de crise”, ou seja, a crise pode ser iniciada no meio online, ganhando repercussões maiores, como por exemplo, rumores, quebra de segurança em websites, terrorismo cibernético.

Seus estudos conduziram a quatro etapas de gestão de crises online: gerenciamento de problemas, planejamento e prevenção, gerenciamento de crise (durante) e pós-crise. Resumidamente, elas contemplam:

- Gerenciamento de Problemas (*Issue Management)*: Analisa o tamanho da organização, implanta comunicação online, levanta vulnerabilidades que podem afetar o negócio, cria sistema de alerta, mapeia influenciadores e líderes de opinião no mundo virtual e familiariza a equipe de comunicação corporativa com o ambiente virtual;

- Planejamento e Prevenção (*Planning and Prevention)*: Cria ações virtuais, estabelee comunicação com líderes virtuais, cria comitê de crise que conheça a dinâmica das redes

sociais, faz treinamento com diretores da empresa, mantém o monitoramento constante da marca no mundo virtual e cria um treinamento de simulação de crise;

- Gerenciamento da Crise – Durante (*crisis management – during)*: Faz rápida análise da mídia e cobertura online dos fatos, ativa uma comunicação efetiva online, desenvolve mensagens adequadas aos formadores de opinião, estabelece comunicação entre o presidente da empresa e os stakeholders através de rede social pessoal, busca transparência e honestidade, além de usar a web para informações importantes aos consumidores.

- Pós-Crise (*post-crisis)*: Monitora constantemente a marca da corporação, mantém a comunicação com posts atualizados, avalia a crise e revê como lidou com os fatos, alinha a estratégia de comunicação offline.

Para Teixeira (2019), a crise é um fato, um acontecimento. Antes da crise acontecer, é um risco, resultante de ameaças – fato que intimida – contra ativos de quem está sendo ameaçado e da vulnerabilidade – fragilidade – desse para receber as ameaças. O que é estratégico é não deixar a crise acontecer, em qualquer área de atuação. A crise é um problema de todos na organização. Não é um problema da comunicação. É um tema multidisciplinar que atinge todas as áreas. É preciso então mapear os riscos com todos da organização. É intenso, requer plano de ação e custa. Esse é o grande desafio das empresas, mas pode custar muito mais se você não fizer (Teixeira, 2019). Então, antes da crise, vem os riscos. É preciso conhecê-los, tratá-los e a partir disso, monitorá-los para que não venham a acontecer e gerar uma crise.

Conforme a ISO 31000/2018 (2018), risco é o efeito da incerteza nos objetivos. O efeito pode ser uma consequência ou um impacto, enquanto a incerteza, pode ser um evento imprevisível e indesejável ou desejável, a partir de um acidente ou de um incidente. Incerteza é a falta de informação ou de conhecimento sobre o resultado de uma ação, decisão ou evento. Ela existe sempre que não se sabe precisar o que vai ocorrer no futuro. O risco é a incerteza que possui potencial para afetar o alcance de um objetivo, a execução de um planejamento e até mesmo a saúde e a integridade física das pessoas.

De acordo com Salles Júnior et al. (2010), a palavra risco está diretamente relacionada à incerteza, um acontecimento futuro, incerto, que pode tanto ser positivo quanto negativo. Quando alguém se propõe a realizar um processo, atividade ou projeto, qualquer situação que desvie do objetivo pode ser considerada um risco. E é algo inerente aos negócios. A vulnerabilidade existe mesmo que o produto ou serviço oferecido seja diferenciado, a marca seja forte e o planejamento exemplar. Afinal, só aquilo que diz respeito ao controle interno não basta. Há também eventos externos que podem impactar negativamente nas atividades e

nos resultados de uma empresa, como o surgimento de comentários negativos em redes sociais.

A gestão de risco é o conjunto de atividades coordenadas que têm o objetivo de gerenciar e controlar uma organização em relação a potenciais ameaças, seja qual for a sua manifestação. Isso implica no planejamento e uso dos recursos humanos e materiais para minimizar os riscos ou, então, tratá-los. É uma estratégia que envolve um trabalho preventivo de se antecipar a possíveis situações e considerar a prática como parte dos processos da empresa. Mas inclui, também, atuar de maneira prescritiva, isto é, quando o risco se manifesta sem ter sido previsto. Assim, gerenciar riscos constitui uma atividade indispensável a qualquer âmbito empresarial, uma vez que, resguardada as devidas proporções, o risco incide nos resultados de qualquer atividade ou processo. Portanto, compreender, avaliar e tratar o risco é fundamentalmente importante para garantir o atingimento de objetivos organizacionais.

Já a avaliação do risco se propõe a sistematizar conhecimento e incertezas sobre fenômenos, processos, atividades e sistemas sob análise, visando estimar potenciais perigos e ameaças, suas causas e consequências, gerando condições de se distinguir o que é tolerável e aceitável e comparar opções para a tomada de decisão (Aven, 2011), constituindo uma ferramenta estrategicamente vital nos negócios. A gestão de riscos – que contempla a avaliação do risco – combina cultura, sistemas e processos empreendidos por uma organização para coordenar a identificação e o gerenciamento do risco, sendo que uma gestão de riscos bem-feita previnirá danos ou reduzirá seu efeito (State of Victoria, 2015).

De acordo com Manteli (2014 apud Silva, 2016, p. 14), a gestão de riscos é um processo para identificar riscos que confrontam uma organização, visando o impacto destes riscos nos processos de negócio, direcionando os riscos em um plano sistemático e coordenado, tornando indivíduos-chave responsáveis por gerenciar riscos críticos dentro do escopo de suas responsabilidades. É um processo de avaliação e gerenciamento de incertezas enfrentadas pelas organizações, com um enfoque estruturado de controles que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologia e conhecimentos, visando à criação de valor. O propósito do gerenciamento de riscos é medir e hierarquizar as principais instabilidades existentes na organização, bem como promover uma “cultura de riscos” e incorporá-la como atividade pertinente às funções operacionais e administrativas da equipe executiva, e detectar oportunidades para reduzir riscos e aperfeiçoar os processos organizacionais (Manteli, 2014).

Em 2018, a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – atualizou a ISO 31000 que trata das diretrizes da gestão de risco. A ISO, sigla de Internacional Organization

for Standardization, que em português significa Organização Internacional de Normalização, é um órgão de definição de padrões internacionais composto por representantes de várias organizações de padrões nacionais (caso da ABNT). Fundada em 23 de fevereiro de 1947, a organização promove padrões proprietários, industriais e comerciais em todo o mundo. Ela está sediada em Genebra, Suíça, e foi uma das primeiras organizações a receber status consultivo geral junto ao Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (ONU). Segundo a norma, as organizações podem ter impactos internos e externos que tornam incerto se as metas estabelecidas serão cumpridas dentro do tempo planejado para sua execução. O efeito e a consequência que essa incerteza possui em relação aos objetivos da organização é chamado de risco (ABNT NBR ISO 31000:2018).

Em resumo, o documento classifica a gestão de risco como parte da governança e liderança de uma empresa, contribuindo decisivamente para a melhoria dos sistemas de gestão. É parte de todas as atividades associadas com uma organização, devendo considerar os contextos externo e interno, incluindo o comportamento humano e os fatores culturais. É iterativa e auxilia as corporações no estabelecimento de estratégias, no alcance de objetivos e na tomada de decisões fundamentadas. O propósito da gestão de riscos é a criação e proteção de valor. Ela melhora o desempenho, encoraja a inovação e apoia o alcance de objetivos (ABNT NBR ISO 31000:2018).

Considerando o risco um efeito da incerteza, um desvio em relação ao curso e objetivos esperados pelos gestores, podendo ser um evento, uma circusntância ou uma condição futura, trata-se nesta pesquisa das estratégias do setor de comunicação que são pensadas para combater o que virou notícia e que potencialmente pode produzir maus efeitos à reputação da marca. A gestão de risco não vai buscar justificativas para o acontecido mas tentar que ele não se converta em consequência negativa para a organização. Enfim, a gestão de riscos visa a garantir que tudo que impacta a empresa, seja identificado, medido, analisado, gerando alguma ação, preventiva ou contingencial, se necessária. No caso deste trabalho, analisam-se os comentários negativos na rede social, que são verdadeiras ameaças para o andamento no dia-a-dia das corporações. A gestão de riscos pode oportunizar a atuação rápida diante de possíveis fatores que atrapalham o alcance dos objetivos organizacionais.

Os estudos de gestão de risco nas redes sociais ainda são escassos. Em uma busca de literatura voltada ao tema na base Scopus, partiu-se da palavra-chave “comentários negativos”, em língua inglesa, sendo encontrados 9.623 documentos. Fez-se filtragem dos últimos oito anos (a partir de 2015), reduzindo o número inicial para 4.094. Aplicou-se uma segunda palavra-chave “redes sociais”, atingindo-se 1.069 documentos. Incluiu-se

“gerenciamento” e logo após “risco”, chegando a 95 e, posteriormente, 10 documentos, respectivamente (Apêndice A).

Em um desses artigos, Liu et al. (2015) tratam da aplicabilidade da política dos 4Rs na gestão de risco nas redes sociais. Em inglês, os termos *reduction, readiness, response e recovery*, são frequentemente associados à gestão de riscos e crises em geral. Embora não sejam termos exclusivo das redes sociais, esses conceitos podem ser aplicados também nesse contexto. Eis como eles podem se relacionar com a gestão de riscos nas redes sociais:

- Redução (*Reduction*): Refere-se às medidas tomadas para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos nas redes sociais. Isso envolve implementar práticas de segurança, estabelecer políticas claras e diretrizes para o uso adequado das redes sociais, educar e treinar os usuários sobre as boas práticas, e adotar medidas técnicas para proteger informações e evitar ameaças;

- Prontidão (*Readiness*): Trata-se de estar preparado para enfrentar os riscos que possam surgir nas redes sociais. Isso inclui ter planos de ação e procedimentos estabelecidos, como um plano de comunicação em crises, um processo para lidar com incidentes de segurança, e uma equipe designada para responder prontamente a eventos adversos;

- Resposta (*Response*): Envolve ação imediata diante de um incidente ou risco identificado nas redes sociais. Isso pode incluir a ativação do plano de comunicação em crises, a investigação e resolução de problemas de segurança, o bloqueio de ameaças, o gerenciamento de comentários negativos e a tomada de medidas corretivas;

- Recuperação (*Recovery*): Refere-se às atividades realizadas após um incidente nas redes sociais para retomar a normalidade e recuperar a confiança. Isso pode envolver a restauração da reputação online, o reparo de danos causados, a revisão de políticas e procedimentos, e a implementação de medidas adicionais de segurança para evitar futuros riscos.

Neste contexto, a comunicação de riscos pode ser enfatizada nas fases de redução e prontidão, e a comunicação de crise pode ser utilizada nas fases de resposta e recuperação (Liu-Lastres; Cahyanto, 2023). Lundgren (1994) sugeriu que a comunicação de riscos é uma forma limitada de comunicação de crise.

As definições e práticas presentes em estudos fundamentados na política dos 4Rs revelam aspectos que merecem ser observados na presente pesquisa, possibilitando compreender melhor as conexões entre redes sociais e gestão de riscos. De acordo com Herrera et al. (2020), os gestores devem aplicar o modelo dos 4Rs em situações problemáticas, visando reduzir o impacto de uma possível crise, agindo de forma clara, coesa,

precisa e eficaz. O autor ressalta a importância da comunicação na etapa do planejamento e desenvolvimento de habilidades de gestão.

Para Wilks e Moore (2004), a fase de prontidão é uma das mais importantes. Estar pronto envolve mais do que fazer planos e realizar exercícios ocasionais. As organizações precisam avaliar a sua exposição à crise e desenvolver planos estratégios, táticos e de comunicação. Os gestores devem auditar regularmente os planos, realizar exercícios de resposta a crises e adquirir, continuamente, competências de gestão de crises. A prontidão também elimina potenciais crises pela raiz.

Já a etapa de resposta é dedicada às consequências imediatas de um evento, quando tudo está mais caótico. A ênfase operacional inicial será no controle de danos. A estratégia de comunicação de crise já deveria estar em ação, antecipando e tranquilizando as partes interessadas e o público (Wilks *et al*, 2004).

Na fase final, de recuperação, Liu et al. (2015) enfatizam que surge uma oportunidade para a organização restaurar a própria imagem aos níveis anteriores à crise. Numa perspectiva de longo prazo, os gestores devem concentrar-se na criação e disseminação de estratégias de comunicação de crise que visam restaurar a reputação da empresa e da própria segurança institucional.

A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos propostos para a realização desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Nas pesquisas qualitativas, a reflexão é a ponte que une o pesquisador e os participantes (Mertens, 2005). O objetivo da coleta de dados é proporcionar um entendimento maior sobre os significados e as experiências das pessoas. Nesse sentido, a perspectiva adotada nesta pesquisa foi a interpretativa, uma vez que não se busca quantificar variáveis, nem mensurar relações estabelecidas a priori (Fell; Ximenes; Nunes, 2007).

O pesquisador é o instrumento de coleta de dados, que se apoia em diversas técnicas desenvolvidas durante o estudo. Ou seja, a coleta de dados não é iniciada com instrumentos preestabelecidos, mas é o pesquisador que começa a aprender por meio da observação e das descrições dos participantes e pensa em formas para registrar os dados que vão sendo aprimorados conforme a pesquisa avança. O estudo qualitativo é utilizado quando se pretende descrever, compreender e interpretar os fenômenos por meio das percepções e dos significados produzidos pelas experiências dos participantes (Sampieri *et al*., 2013).

Em regra geral, a pesquisa exploratória é o tipo de pesquisa realizada quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses (Oliveira, 2018). A pesquisa exploratória visa proporcionar maiores informações sobre um assunto investigado, familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão desse, a fim de poder formular um problema mais preciso de pesquisa (Leão, 2017). A coleta de dados na pesquisa exploratória, entre outras formas, envolve entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto. Na sequência, apresentam-se a estratégia de pesquisada Estudo de Caso, a qual foi utlizada nesta investigação para atingir seus objetivos, contendo os critérios estabelecidos para a seleção do caso, o protocolo de estudo, os critérios de inclusão e exclusão de participantes, os dados do projeto de pesquisa no comitê de ética e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Estudo de caso

O estudo de caso constitui uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado. Os critérios para identificação e seleção do caso, porém, bem como as formas de generalização propostas, variam segundo a vinculação paradigmática do pesquisador, a qual é de sua livre escolha e

deve ser respeitada. O importante é que haja critérios explícitos para a seleção do caso e que este seja realmente um “caso”, isto é, uma situação complexa e/ou intrigante, cuja relevância justifique o esforço de compreensão (Alves-Mazzotti, 2006).

Primeiramente, definiu-se como possibilidades de unidades de análise, as organizações do setor de comunicação do Brasil. É um ramo bastante diversificado e dinâmico. Ele engloba diversas áreas, como televisão, rádio, jornais, revistas, internet, publicidade, relações públicas, entre outras. Alguns conglomerados dominam o mercado brasileiro de comunicação, exercendo grande influência na opinião pública e controlando uma parcela significativa dos meios de comunicação. No entanto, o setor também conta com iniciativas independentes e mídias alternativas que buscam trazer mais pluralidade e diversidade de vozes para o mercado.

No setor de televisão, existem diversos canais abertos e pagos que transmitem programas de entretenimento, notícias, esportes, entre outros conteúdos. Grandes grupos de comunicação, como a Rede Globo, SBT, RecordTV e Band, dominam o mercado televisivo. No rádio, há uma grande variedade de estações com programação musical, informativa e de entretenimento. As principais redes de rádio do país são a Jovem Pan, Transamérica, Globo FM e Band FM. No mercado de jornais e revistas, os principais jornais de circulação nacional são a Folha de S.Paulo, O Globo e O Estado de S.Paulo. E a internet também tem um papel importante no setor de comunicação no Brasil. Grandes portais de notícias como Globo.com, UOL e R7, além de redes sociais como Facebook, Twitter (hoje “X”), YouTube e Instagram, são utilizados para divulgação de informações e para interações entre os usuários.

O faturamento dos grandes grupos de comunicação no Brasil pode variar de ano para ano e depende de diversos fatores, como a situação econômica do país, o desempenho dos veículos de comunicação do grupo, entre outros. Por exemplo, em 2020, a Rede Globo, um dos maiores grupos de comunicação do país, teve um faturamento de cerca de R$ 11,5 bilhões, de acordo com dados divulgados pela própria empresa. Já o Grupo Bandeirantes, outro grande grupo no Brasil, teve um faturamento de cerca de R$ 1,5 bilhão no mesmo ano. É importante ressaltar que esses números podem sofrer alterações ao longo do tempo e podem variar de acordo com diferentes fontes de informação.

Além dos grandes conglomerados nacionais, existem grupos regionais extremamente fortes, que dominam os mercados estaduais, caso dos Grupos Gazeta, no Paraná e em Alagoas; NSC, em Santa Catarina; Anhanguera, em Goiânia; e RBS, no Rio Grande do Sul.

Conforme Yin (2015), devem ser escolhidos casos com maior probabilidade de esclarecer as questões de pesquisa e que possibilitem acesso suficiente aos dados, seja para

entrevistar os participantes ou revisar os documentos institucionais. Assim sendo, fixaram-se certos critérios a saber: tamanho da organização, faturamento comercial; liderança de audiência e de mercado; acolhimento das principais marcas de mídia no sul do Brasil; e coordenação dos principais nomes formadores de opinião no Estado.

A empresa selecionada foi o Grupo RBS – Rede Brasil Sul de Comunicações, com sede em Porto Alegre/RS. O conglomerado de mídia é proprietário de 14 marcas no sul do Brasil, atendendo o mercado de televisão, rádio, jornal e internet. Em 2022, a empresa registrou lucro líquido de R$ 49 milhões em suas operações de mídia, encerrando o ano com R$ 316 milhões em caixa. Os principais crescimentos registrados estão nas operações de rádio e no digital (GZH, 2023). O contato inicial foi feito de forma presencial, com gestor da redação, através de uma manifestação para realização de entrevistas com seus respectivos gestores de mídia, bem como o encaminhamento da apresentação da proposta da pesquisa e da autorização para estudo (Apêndice B). Após a permissão, foi feito o agendamento prévio com os gestores por telefone ou aplicativo de mensagens. Na sequência, detalha-se o planejamento da investigação.

3.2 Protocolo de estudo

Para atender o objetivo da pesquisa, primeiramente, desenvolveu-se um protocolo, visando, principalmente, compreender como a organização está realizando a gestão e o gerenciamento de riscos e crises online, a partir da observação de quatro atributos: gerenciamento do problema, planejamento e prevenção, gerenciamento da crise (durante) e o pós-crise (Teixeira, 2019). Consideram-se tais dimensões adequadas para o nosso objetivo geral de identificar as estratégias e estruturas utilizadas por organizações do setor de comunicação para lidar com comentários negativos nas redes sociais.

O gerenciamento do problema prepara a empresa para o ambiente virtual, levanta vulnerabilidades que podem afetar o negócio, treina a equipe de comunicação para a dinâmica de internet e monitora constantemente a marca na internet. O planejamento e a prevenção, estabelecem uma comunicação online com os membros que interessam à corporação, desenvolve manual de crise e desenha respostas de acordo com cada rumor. Já o gerenciamento de crise analisa o que está sendo falado na mídia, dá respostas, pela internet, as partes interessadas e combina o gerenciamento de crise tradicional com o da web. Por fim, o pós-crise, monitora os reflexos do problema, mantém a comunicação com mensagens

atualizadas e define estratégia de comunicação digital para reconstruir a reputação da marca (Teixeira, 2019).

As questões para compor os instrumentos de coleta de dados, emergiram da revisão teórica sobre o gerenciamento de comunicações de crise na internet, proposto por González-Herrero e Smith (2008), contemplado também por Teixeira (2019), e de pesquisas sobre estratégias para lidar com comentários negativos, como a de Thomas (2012). Desenvolveu-se um roteiro semiestruturado para a realização de entrevistas com os gestores de mídia, responsáveis pela área de risco da empresa investigada, e demais membros das equipes, contendo questões sobre as características da empresa e do respondente, totalizando 18 perguntas divididas em três blocos, para levantar dados sobre as práticas adotadas no enfrentamento de comentários negativos, identificar as principais dificuldades e melhorias no tratamento destas crises, além de entender as orientações, as técnicas e as ferramentas, usadas nas etapas de planejamento e prevenção, monitoramento, avaliação e tratamento de riscos (considerando ameaças, vulnerabilidades, gravidade dos ativos ameaçados), e acompanhamento dos fatos já concluídos (Apêndice D).

A entrevista é definida por Haguette (1997, p. 86) como "[...] um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado". A proposta, como produção de dados sobre um determinado tema científico, é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Pode-se dizer que a entrevista, de acordo com Vergara (2009), é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, um recurso que é utilizado para produzir conhecimento sobre algo. Em geral, o entrevistado e entrevistador não se conhecem, mas isso não é uma regra.

Segundo Boni e Quaresma (2005), as formas de entrevistas mais utilizadas são: a entrevista estruturada, semi-estruturada, aberta, entrevistas com grupos focais, história de vida e a entrevista projetiva. Dentre as alternativas, optou-se por trabalhar com as entrevistas semi-estruturadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Procura-se seguir um conjunto de questões previamente definidas, embora fazendo as mesmas num contexto muito próximo de uma conversa informal.

Vergara (2009) destaca que, na realização de um trabalho qualitativo, números não podem ser tomados ao pé da letra e a quantidade certa de entrevistados irá depender do problema da investigação, da metodologia escolhida e da representatividade dos entrevistados. Para Creswell (2007), a seleção dos entrevistados é de extrema importância, ainda mais ao considerar a finalidade real da pesquisa qualitativa, que não é contar opiniões

ou pessoas, mas explorar o espectro de opiniões e das diferentes representações sobre o assunto em questão. O autor também considera que a realização de mais entrevistas muitas vezes não melhora necessariamente a qualidade das informações ou leva a uma compreensão mais detalhada do tema em questão. É importante considerar que, embora as experiências possam ser individuais, em alguma medida elas são resultado de processos sociais, existindo um número limitado de versões de uma mesma realidade. A amostra classifica-se como não probabilística por acessibilidade e conveniência, e se justifica pela facilidade de acesso aos respondentes (Aguinis & Solarino, 2019). Apresentam-se os critérios de inclusão e exclusão dos participantes a seguir.

3.3 Critérios de inclusão e exclusão de participantes

A pesquisa foi voltada ao estudo de caso de como o Grupo RBS lida com comentários negativos provenientes das redes sociais, a luz do gerenciamento de risco. Como características dos entrevistados, buscou-se o perfil de gestores de mídia que trabalham com este serviço na corporação, além de membros integrantes das suas equipes de atuação que possam contribuir com vivências importantes na elucidação das dúvidas.

Para Sarker, Xiao e Beaulieu (2013), não há um número recomendado de entrevistas, mas o número de entrevistas deve ser informado e bem detalhado. Definiu-se a participação de profissionais de áreas diferentes da empresa, ocupando cargos de chefia ou não, e com funções variadas em algumas das empresas do grupo, como apresentador, produtor, editor, narrador, repórter, gerente-executivo, diretora de marketing, entre outras.

Foram recrutados 30 colaboradores da organização estudada. Destes, 22 aceitaram de forma espontânea participação na pesquisa. As entrevistas foram realizadas durante os meses de setembro e outubro de 2023, na sede da empresa.

3.4 Preceitos éticos

Importante ressaltar que a metodologia de pesquisa respeitou os preceitos éticos constantes na resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução.

A coleta de dados só se iniciou após aprovação do comitê de ética, conforme a Norma Operacional CNS nº 001/2013, itens 3.3.f. e 3.4.1.9., que determinam o compromisso explícito do pesquisador de que a pesquisa somente será iniciada a partir da aprovação do Sistema CEP-CONEP.

A primeira versão do projeto de pesquisa, sob n.º 71447423.8.0000.5324, foi submetida à Plataforma Brasil, em 19 de julho de 2023, tendo retorno com parecer da relatoria, solicitando esclarecimentos, em 22 de agosto seguinte. Uma segunda versão foi remetida em 28 de agosto de 2023, recebendo parecer final aprovatório no dia seguinte, 29 de agosto.

A Plataforma Brasil é uma base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos para todo o Sistema CEP/Conep. Ela permite que as pesquisas sejam acompanhadas em seus diferentes estágios - desde sua submissão até a aprovação final pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e/ou pela Conep, quando necessário – possibilitando, inclusive, o acompanhamento da fase de campo, o envio de relatórios parciais e dos relatórios finais das pesquisas (quando concluídas). A Plataforma Brasil permite, ainda, a apresentação de documentos também em meio digital, assegurando à sociedade o acesso aos dados públicos de todas as pesquisas aprovadas.

A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep) está diretamente ligada ao Conselho Nacional de Saúde (CNS). A composição multi e transdisciplinar reúne representantes de diferentes áreas do conhecimento para cumprir sua principal atribuição, que é a avaliação dos aspectos éticos das pesquisas que envolvem seres humanos no Brasil. Em cumprimento à sua missão, a Comissão elabora e atualiza as diretrizes e normas para a proteção dos participantes de pesquisa e coordena o Sistema CEP/Conep.

O Sistema CEP/Conep é formado pela Conep (instância máxima de avaliação ética em protocolos de pesquisa envolvendo seres humanos) e pelos CEP (Comitês de Ética em Pesquisa), instâncias regionais dispostas em todo território brasileiro. O Sistema também envolve pesquisadores, assistentes de pesquisa, professores e universitários em iniciação científica, instituições de ensino, centros de pesquisa, fomentadores de pesquisa e os participantes de pesquisa.

3.5 Coleta e análise dos dados

Antes de participarem da pesquisa, os entrevistados foram informados da existência do TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C). Nele, constava o caráter

voluntário da participação, os riscos e benefícios provenientes da pesquisa, a garantia de assistência integral e gratuita, a manutenção do sigilo em relação às informações obtidas, dados de contato do pesquisador e do professor coordenador da pesquisa, entre outras informações. A privacidade dos participantes foi garantida, pois não houve nenhum tipo de identificação pessoal dos participantes, os quais não tiveram suas identidades reveladas.

Após o aceite e a assinatura do termo, os entrevistados responderam a uma série de perguntas com base em um instrumento semiestruturado (Apêndice D), desenvolvido com base na revisão de literatura. A confecção do instrumento seguiu as orientações metodológicas pertinentes sugeridas, possuindo uma linguagem simples e direta, contendo questões abertas para possibilitar os respondentes ampliarem as respostas, acrescentando outras informações que pudessem não ter sido elencadas.

O roteiro de entrevistas foi revisado por uma profissional do setor de marketing da empresa estudada, com experiência no tema da pesquisa, a fim de identificar possíveis problemas de formatação e/ou compreensão das questões incluídas no questionário. Após pequenos ajustes, a validação foi concluída e iniciou-se a coleta de dados. A pesquisa, com as respectivas entrevistas, foi efetuada dentro das instalações da sede geral da empresa, situada na Avenida Érico Veríssimo, nº 400, Bairro Azenha, no município de Porto Alegre/RS. Foram escolhidas salas reservadas que possibilitaram uma maior concentração no tema, sem a presença de terceiros, além do pesquisador e do entrevistado, conforme Norma Operacional CNS nº 001/2013, item 3.4.1.5., que trata do protocolo de local de realização da pesquisa.

Os informantes foram convidados a responder questões abertas. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas para permitir um melhor tratamento dos dados, de acordo com sugestões de Walsham (2006). Com isso, buscou-se garantir a estabilidade dos dados e maximizar a confiabilidade da pesquisa. Para auxiliar na transcrição das entrevistas foi utilizada a função Transcrever do Microsoft Office 365, que é um recurso dos serviços inteligentes do Office que trazem o poder da nuvem para aplicativos do Office para ajudar o pesquisador a economizar tempo e gerar melhores resultados.

Ao todo, foram realizadas 22 (vinte e duas) entrevistas entre outubro e novembro de 2023, que totalizaram 528 (quinhentos e vinte e oito) minutos de gravações, uma média de 24 minutos por entrevistado, sendo a entrevista mais curta de 16 minutos e a mais longa de 31 minutos. De acordo com a literatura, o ponto de saturação teórica, geralmente, é atingido entre 10 e 30 entrevistas (Thomson, 2010). Marshall et al. (2013) recomendam que estudos qualitativos devam incluir de 20 a 30 entrevistas. Portanto, ao abordar 22 entrevistas, o presente estudo atende às prescrições previstas na literatura, a respeito do ponto de saturação.

Todos os respondentes atenderam o mesmo questionário. Porém, nesta pesquisa, para melhor compreensão dos dados, as respostas foram separadas em dois grupos: o “G”, de gestores, e o “C”, de comunicadores.

Para preservar o anonimato de todos os participantes, garantindo o sigilo e a privacidade da participação e dos dados informados durante todas as etapas da pesquisa, bem como na divulgação dos resultados através de artigos científicos publicados em revistas nacionais e/ou internacionais, de acordo com a Resolução n.º 466 de 2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), os entrevistados foram identificados – sequencialmente, em ordem alfabética – como G1, G2, etc., para os que exercem cargos de gestores; e C1, C2, etc., para àqueles que são comunicadores e não possuem cargos de chefia. Assim, a caracterização dos entrevistados é fornecida no Quadro 1.

Quadro 1 – Características dos entrevistados quanto ao cargo e setor ocupados na empresa pesquisada

#	**Cargo**	**Setor**
C1	Produtor	Jornalismo
C2	Repórter	Esportes
C3	Produtor	Jornalismo
C4	Repórter	Esportes
C5	Editor auxiliar	Esportes
C6	Repórter	Esportes
C7	Apresentador	Jornalismo
C8	Repórter e apresentador	Esportes
C9	Narrador e apresentador	Esportes
C10	Repórter	Esportes
C11	Repórter	Esportes
C12	Repórter	Esportes
C13	Repórter	Esportes
G1	Gerente	Jornalismo
G2	Gerente	Esportes
G3	Diretor	Comercial
G4	Editor	Esportes
G5	Chefe de Reportagem	Esportes
G6	Editor digital	Jornalismo
G7	Gerente	Online
G8	Gerente	Esportes
G9	Coordenador	Comercial

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na fase de análise dos dados de uma pesquisa qualitativa, o pesquisador organiza os resultados auferidos, estabelece palavras ou conceitos que os representam e interpreta-os, a fim de obter conclusões e relatar ao mundo a pesquisa e seus significados (Yin, 2016). Os dados foram analisados seguindo os conceitos da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2010).

A análise de conteúdo tem como objetivo vincular os “insights” de pesquisa identificados durante a análise da literatura com os dados, suas categorias e contextos obtidos durante a pesquisa qualitativa (Bardin, 2010; Creswell & Clark, 2015).

Aplicou-se também o processo da triangulação de dados. Na triangulação usou-se diferentes fontes de evidências, que foram analisadas em conjunto. Dessa forma, as descobertas da pesquisa se basearam na convergência das evidências originadas de diferentes fontes de informação, possibilitando, inclusive a análise de dados qualitativos e quantitativos (Yin, 2001). Este procedimento ajudou a reduzir o viés pessoal e metodológico do pesquisador, possibilitando maior rigor, amplitude, complexidade, riqueza e profundidade na pesquisa, além de torná-la mais generalizável. Na triangulação aplicada nesta pesquisa, usei informações de dados constantes em publicações do grupo fonte do estudo de caso, documentos disponibilizados no site da corporação e de entrevistas para construir os resultados. Ao analisar os dados em conjunto, de forma convergente, os dados foram se complementando e formando uma narrativa sobre a experiência dos usuários em relação ao tema de pesquisa.

O esquema de codificação emergiu do cruzamento dos elementos teóricos com os dados empíricos. Após a codificação, foi executada a categorização, que consiste na classificação e agrupamento do conteúdo de acordo com os critérios previamente definidos (Bardin, 2009). Foram estabelecidas categorias que estão relacionadas aos objetivos da pesquisa, como respostas ligadas a estruturas que são disponibilizadas pela empresa para o enfrentamento de comentários negativos postados em redes sociais; às estratégias que são utilizadas pelo grupo quando algo relevante é monitorado nas redes sociais e pode trazer algum risco para a imagem da companhia; e às ameaças que possam surgir e impactar de alguma forma o negócio da corporação.

Trabalhou-se com dois tipos de metodologia: indutiva e dedutiva. Elas possuem abordagens diferentes mas ambas buscam potencializar o aprendizado. Antes da realização das entrevistas, aplicou-se o método indutivo, que envolve chegar em conclusões se baseando em padrões e observações, para revelar as categorias de pesquisa. Para gerar novo conhecimento e argumentar sobre algo que não é inteiramente conhecido o método usado é o indutivo. No argumento indutivo a intenção é ser convincente, as premissas não explicam a conclusão, elas são usadas para dar força ao argumento de que a conclusão pode ser verdadeira (Mendes & Souza Filho, 2023).

Num segundo momento, constatou-se o método dedutivo, partindo de uma premissa e, a partir dela, trabalhou-se em quais instâncias ou casos ela pôde ser aplicada. Um argumento é dedutivo quanto a sua intenção é ser logicamente válido, isso quer dizer que se as premissas

forem verdadeiras a conclusão necessariamente tem que ser verdadeira. Uma conclusão dedutiva válida só pode ser falsa se uma das premissas também por falsa, porque a veracidade das premissas implica na veracidade da conclusão (Mendes & Souza Filho, 2023).

Os dados obtidos por meio das entrevistas foram registrados em arquivo de texto e ficarão armazenados em segurança no disco rígido do computador do Orientador e do Pesquisador responsável, por pelo menos cinco anos, com cópia de segurança dos resultados em disco rígido externo sob os cuidados do Pesquisador Responsável. Após concluída a coleta de dados, o pesquisador fez o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados a partir da análise das transcrições, das entrevistas individuais e dos documentos institucionais. Para ilustrar os fatos, apresentam-se evidências, trechos representativos das entrevistas, preservando o anonimato dos participantes caracterizados no Quadro 2, identificados como G1, G2, etc., para os gestores; e C1, C2, etc., para os que são comunicadores e não possuem cargos de chefia.

Primeiramente, na seção 4.1, exibe-se o contexto da empresa estudada. Na seção 4.2, caracterizam-se as ameaças provenientes de comentários negativos nas redes sociais que podem impactar as organizações do setor de comunicação. Nas seções 4.3 e 4.4, apresentam-se os resultados relacionados às variáveis estruturas e estratégias utilizadas para o enfrentamento dos comentários negativos oriundos das redes sociais. Na seção 4.5, busca-se uma associação destas variáveis ao gerenciamento de risco quanto à política conhecida como 4Rs (exibida no referencial teórico). E, por fim, na seção 4.6, apresentam-se outros achados que emergiram ao longo da pesquisa e podem sugerir novas pesquisas e aprofundamento no tema.

4.1 Grupo RBS

Estudou-se o caso da Rede Brasil Sul de Comunicação – RBS, da qual a Rádio Gaúcha, o Jornal Zero Hora e a RBS TV fazem parte, se classifica como uma empresa multimídia regional, que atua no Estado do Rio Grande do Sul. Tem como missão "compreender as histórias dos gaúchos para desenvolver conteúdos e experiências que ampliem a visão das pessoas e influenciem positivamente suas realidades", ressaltando o modelo de Comunicação de alta interatividade, pregado pela organização (Grupo RBS, 2023).

A Rádio Gaúcha – originada da Rádio Sociedade Gaúcha (1927) – foi fundada em 03 de julho de 1957, por Maurício Sirotsky Sobrinho, Frederico Ballvé, Arnaldo Ballvé e Nestor Rizzo. Foi o estopim de um projeto para formar uma rede de emissoras de rádio no interior do Rio Grande do Sul. Este projeto inicial resultou, alguns anos mais tarde, na Rede Brasil Sul – RBS, que, atualmente, opera Rádio, Televisão, Jornal, Internet, serviço de informação e "uma fundação social, voltada ao desenvolvimento auto-sustentado, à construção da cidadania e à execução de programas de atendimento aos direitos sociais básicos" (Grupo RBS, 2023).

A empresa possui uma ampla presença no mercado de comunicação do sul do Brasil, operando diversas emissoras de televisão, como a RBS TV, afiliada da Rede Globo, além de

estações de rádio e jornais regionais. Além disso, o Grupo RBS também possui investimentos em mídia digital, eventos e outras áreas relacionadas à comunicação. Ao longo dos anos, a empresa tem expandido suas operações e consolidado sua posição como um dos principais “players” do mercado de comunicação no Brasil.

A RBS é uma das principais empresas de comunicação do Rio Grande do Sul, desempenhando um papel crucial na disseminação de informações, entretenimento e cultura para a população gaúcha. A importância da RBS na comunicação gaúcha pode ser destacada pelos seguintes pontos (Grupo RBS, 2023):

1. Múltiplos meios de comunicação: a RBS atua em diversas frentes de comunicação, incluindo televisão, rádio, jornais e plataformas digitais. Sua presença abrangente permite que a empresa alcance uma ampla audiência em todo o Estado;

2. Informação e jornalismo: a empresa mantém uma forte tradição no jornalismo, fornecendo notícias e análises sobre questões locais, nacionais e internacionais. Seus veículos de comunicação desempenham um papel fundamental na cobertura de eventos importantes e na promoção do debate público;

3. Entretenimento: além de notícias e programas informativos, a RBS oferece uma variedade de conteúdo de entretenimento, incluindo programas de televisão, rádio e eventos culturais, contribuindo para a diversidade da oferta de entretenimento no estado;

4. Responsabilidade social e cultural: a RBS tem sido envolvida em diversas iniciativas voltadas para a responsabilidade social e desenvolvimento cultural, apoiando projetos e eventos que beneficiam a comunidade gaúcha;

5. Empregabilidade: a empresa contribui significativamente para a economia local por meio da criação de empregos diretos e indiretos, impactando positivamente a vida de muitas famílias gaúchas;

6. A voz da comunidade: a RBS desempenha um papel importante ao oferecer uma plataforma para que as vozes da comunidade gaúcha sejam ouvidas, contribuindo para a diversidade de opiniões e perspectivas na mídia.

Devido a esses fatores, a RBS tem uma influência significativa na comunicação e na vida cotidiana dos gaúchos, desempenhando um papel vital na conectividade, informação e entretenimento da população do Rio Grande do Sul. Atualmente, o quadro de funcionários do Grupo estima-se em 2.000 colaboradores, destes, aproximadamente 500 jornalistas, que atuam nas operações da capital e do interior do Rio Grande do Sul. Dados consolidados de 2022 e compartilhados publicamente pela empresa dão conta de que o faturamento dos quatro principais meios de comunicação da RBS em 2022 atingiram a marca de R$ 544,1 milhões.

Foram R$ 218 milhões em televisão (RBS TV); R$ 214 milhões em jornal impresso (Zero Hora); R$ 65,9 milhões em rádio (Rádio Gaúcha); e R$ 46,2 milhões em online (GZH). O lucro líquido das operações de mídia registrou R$ 49 milhões, encerrando 2022 com R$ 316 milhões de reais em caixa e superando seu endividamento de R$ 90 milhões em R$ 226 milhões (GZH, 2023).

Sendo proprietário das maiores marcas de comunicação de massa (rádio, tv, portal de notícias e jornal) no sul do Brasil, o Grupo RBS possui um considerável número de seguidores nas principais redes sociais existentes na atualidade. A Tabela 1, nos apresenta índices que atingem quase oito milhões de seguidores na totalidade somada de Instagram, Facebook, X (antigo Twitter) e Tik-Tok. Além da rede corporativa (Grupo RBS), trouxemos para a pesquisa os números dos principais veículos de comunicação da empresa: GZH (que une as redações do Jornal Zero Hora e da Rádio Gaúcha) e RBS TV (que une as 12 emissoras de televisão, afiliadas da Rede Globo no Rio Grande do Sul, situadas em Porto Alegre e em diversas cidades do interior: Bagé, Caxias do Sul, Cruz Alta, Erechim, Passo Fundo, Pelotas, Rio Grande, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Santa Rosa e Uruguaiana.

Tabela 1 – Comparativo de seguidores das redes sociais do Grupo RBS

Redes Sociais	**Grupo RBS**	**GZH**	**RBS TV**
X (Twitter)	117,6 mil	1,1 mi	261 mil
Instagram	138 mil	921 mil	812 mil
Facebook	565 mil	2,4 mi	1,5 mi
Tik-Tok	Descontinuado	17 mil	55,1 mil
Total	**820,6 mil**	**4,43 mi**	**2,62 mi**

FONTE: Dados compilados pelo autor, referente ao número de seguidores em cada rede social, no mês de novembro de 2023.

4.2 Ameaças provenientes de comentários negativos nas redes sociais

Pela definição de Peltier (2010), ameaça é um evento indesejável que pode danificar um ativo, causando impacto nos resultados do negócio. No mundo digital, ela pode ser classificada de forma bem simples: uma ameaça pode ser acidental ou intencional.

Uma ameaça acidental é aquela que não foi planejada e se configura quando ocorre alguma falha em um sistema operacional ou aplicativo, num hardware ou software. Já uma ameaça intencional, como o nome diz, está associada à intencionalidade, premeditada (Pinheiro, 2017).

Em nossa pesquisa, se evidenciam os casos de ameaça intencional, onde os internautas compartilham em redes sociais críticas à empresa ou ao comunicador, ou para ambos, com

intuito de ferir a imagem da organização. Na RBS, os momentos de maior tensão estão relacionados a algum tipo de movimento que eclode a partir de uma sequência de comentários negativos nas redes sociais.

Esta situação pode surgir a partir de algum posicionamento dos comunicadores quando estão apresentando ou participando de uma programação de mídia eletrônica (rádio, televisão ou site), ou quando escreveram uma determinada opinião na mídia impressa (jornal ou revista).

O entrevistado G3, no Quadro 2, exalta que o problema cresce a medida que são feitas ilações da empresa com marcas de anunciantes que estão patrocinando um determinado programa, ou apresentador. Os comentários negativos extrapolam os canais do grupo e chegam aos canais dos clientes, fazendo com que sejam adotadas estratégias que estanquem a crise e contribuam para que o mesmo ocorra com os parceiros comerciais.

Dentro deste processo, que envolve casos difíceis de gerenciar, é verificado também, o chamado "processo contaminado", como enaltece a fala do entrevistado G4, destacada no Quadro 2. Isto se verifica, com certa frequência, quando os comentários negativos estão relacionados ao tema futebol e assuntos que envolvem Grêmio e Internacional, no caso do Rio Grande do Sul. Por existir um sentimento passional, de torcedores, as manifestações estão "contaminadas" em sempre defender o time do coração, custe o que custar, independentemente da razão e de informações corretas estarem contempladas nas opiniões dos comunicadores.

Quadro 2 - Casos difíceis de gerenciar

Entrevistado	**Evidências**
G3	Já vivemos algumas crises relevantes na RBS, o que faz parte do atual dia a dia das empresas. As mais complexas são as que impactam o negócio, pois extrapolam os nossos canais e chegam aos canais dos clientes. Nestes casos, costumamos adotar estratégias para estancar a crise e contribuir para que o mesmo ocorra com nossos parceiros. Muito importante mensurar o tamanho da crise, o canal, o fato gerador e agir rapidamente, para não permitir a cristalização de uma mensagem equivocada. Ter mensuração técnica e equipe especializada tem nos ajudado ao longo os últimos anos a não somente lidar melhor com as crises mas especialmente nos prevenir.
G4	Quando o assunto envolve Grêmio ou Inter, ou ambos, o fanatismo tira os limites de parte dos leitores que se manifestam nas redes sociais do Esporte de GZH. Diante disto fica mais complexa a análise racional de quem poderia moderar o fluxo de comentários. Ou seja: um comentário negativo a respeito de uma matéria, de uma análise ou de uma imagem sempre tem uma parcela de contaminação.
C5	Evito escrever qualquer posicionamento político, mesmo estando consciente daquilo que acho correto, ainda que não tenha por parte da empresa uma proibição de manifestação, procuro me preservar de eventuais "haters".

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

Eu próprio, mestrando pesquisador, enquanto protagonista da minha profissão na Rádio Gaúcha, passei, recentemente, por uma razoável movimentação de comentários negativos na rede social “X”, o antigo Twitter, a partir do fanatismo de internautas, torcedores, basicamente, de Grêmio e Internacional, mas também de alguns outros times do interior do Rio Grande do Sul.

Na tarde de 27 de janeiro de 2024, efetuei, como sempre faço, desde meu ingresso na emissora em janeiro de 2016, uma postagem de um vídeo que tinha 21 segundos de duração, com os bastidores do local onde dali a duas horas, transmitiria a partida entre Brasil e Grêmio, no Estádio Bento Freitas, em Pelotas, pela terceira rodada do Campeonato Gaúcho adulto masculino. A produção não emitia nenhum juízo de valor sobre o local. Nada de críticas ou elogios. Apenas a imagem do local, em movimento, do corredor para a cabine, com áudio ambiente. Era um vídeo como todo os outros postados ao longo de oito anos nesta função. Mas a repercussão foi imensamente diferente.

Num primeiro momento, torcedores do Internacional começaram a comentar o vídeo que o local, bastante acanhado diga-se de passagem, estava de acordo com o que os profissionais da Rádio Gaúcha relatavam no dia-a-dia. De forma irônica, relacionavam o espaço humilde ao “slogan” da empresa que é proprietária da Rádio Gaúcha, o Grupo RBS, dizendo que àquilo era o “Gauchão Raiz” que tanto exaltávamos. Nas Figura 1, alguns dos comentários ofensivos à postagem:

Figura 1 – Comentários negativos

FONTE: Compilação do autor, extraída a partir dos comentários ao vídeo postado no dia 27/01/2024

No último dia 6 de fevereiro, a postagem havia atingido 122 mil visualizações, com 84.804 visualizações únicas. Aconteceram 375 mil impressões, 20.641 engajamentos e 3.347 expansões de detalhes. Na interação, 350 comentários, 168 repostagens (“retweets”) e 768 curtidas (Figuras 2 e 3).

Figura 2 - Estatísticas do Post

FONTE: Compilação do autor, extraída na rede social no dia 06/02/2024

Figura 3 - Visualizações

FONTE: Compilação do autor, extraída na rede social no dia 06/02/2024

A partir de tamanha repercussão, muito diferente do habitual (para se ter uma ideia, o último vídeo neste formato, de bastidores da cabine, postado no início de dezembro de 2023, na Arena Pantanal, em Cuiabá-MT, momentos antes da partida entre Cuiabá e Internacional pelo Campeonato Brasileiro de futebol adulto masculino, teve 506 impressões, 11 curtidas, nenhuma repostagem e apenas um comentário), procurei orientação de meus superiores, para que tipo de reação tomasse ao longo daquelas horas de comentários negativos e insultos contra mim e a empresa. A resposta foi: esperar, não responder e monitorar. E assim foi feito. Não houve um domínio maior do que o nicho específico do futebol gaúcho naquela rede social. O movimento durou cerca de seis dias. E morreu por si só.

A relação entre ameaça e risco é intrínseca. Enquanto a ameaça representa um potencial perigo, o risco é uma avaliação de quão provável é que essa ameaça se concretize e

qual seria o seu impacto (Fernandes, 2022). Entre os comunicadores, que ficam constantemente expostos em microfones, câmeras e colunas de opinião, existe uma sensação de que as ofensas partem de quem não tem a menor preocupação em ser punido pela legislação vigente, referendando a frase de que “a internet é terra sem lei”, como desabafa o entrevistado C5 no Quadro 3.

De fato, outros estudos já mostram essa preocupação. Os Cibercrimes são os crimes cometidos por intermédio de meios informáticos, utilizando a internet como base para cometimento de delitos. Com a chegada da pandemia em 2020, as pessoas começaram a utilizar mais os dispositivos eletrônicos conectados a rede de internet o que contribuiu muito para o crescimento dos tais crimes. A simplicidade do crime ocasionou uma “migração” do crime tradicional para o mundo virtual, visto que há menor exposição do criminoso (Dorigon & Soares, 2018). Pelo fato de serem crimes conceituados como silenciosos, visto não ameaçarem de modo direto a vítima como nos delitos tradicionais é necessário a adaptação da legislação para inibir tais condutas, assim punindo e aumentando a segurança da sociedade.

Para Sousa (2022, p. 6), “[...] é dever do Direito identificar essas novas formas criminais que transgridam os princípios da liberdade e segurança os quais lesam a cidadania das pessoas, pois se tratam de novos delitos”. A lei n. 12.737/2012 foi um enorme avanço, pois ela trata sobre tipificação infrações informáticas, ajudando no combate a cibercrimes, contudo, decorrido dez anos da criação desta lei o Brasil ainda carece de equipes designadas a melhorias das leis relativas à informática, com leis especializadas e de teor mais rígidos. Com a gradativa evolução tecnológica agregada ao mundo conectado, as distâncias foram reduzidas, com isso houve uma alta na utilização de equipamentos eletrônicos conectados a rede, tendo como efeito a aproximação de diferentes culturas e grupos, possibilitando a pessoas de todo o mundo poderem se socializar, diminuindo cada vez mais a distância com o avanço da tecnologia. Portanto, o Direito deve se adequar a esta nova realidade, caminhando junto com a segurança da informação, para que esta nova sociedade digital não se torne um pesadelo para aquelas que a usam e acabam por ter suas imagens e/ou seus patrimónios comprometidos.

Há também, dentro da empresa, quem acredite que responder pode tornar o problema maior. Estaria na própria resposta ao crítico, uma ameaça que geraria transtornos futuros. Os depoimentos dos entrevistados C4 e C12 corroboram tal preocupação.

Quadro 3 - Respostas improdutivas

Entrevistado	Evidências
C4	Percebi que responder comentários negativos geralmente não é a melhor solução. Além de chamar a atenção de um maior número de pessoas, que também poderão se somar às ofensas, não há um diálogo que fará as pessoas mudarem de opinião sobre mim ou meu trabalho.
C5	Há alguns meses, um torcedor do Inter, ao não concordar com um post meu no Twitter, me ameaçou dizendo que iríamos resolver as diferenças na próxima vez que ele cruzasse por mim no Estádio Beira-Rio. Como não conhecia a pessoa e me senti a mercê de um ato violento sem poder me precaver ou defender, resolvi registrar um boletim de ocorrência contra ele. O sentimento de impunidade foi tão grande que, ao ser comunicado sobre minha intenção, a pessoa ainda digitou o número do CPF e debochou do meu ato.
C12	Seria interessante ter uma ferramenta que identificasse em que medida os comentários negativos estão repercutindo de forma que seja necessário responder. Noto que por vezes há assuntos que repercutem mais quando a pessoa atingida se posiciona do que teria repercutido se ninguém tocasse no assunto.

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

A atitude de não responder aos comentários negativos também é identificada em outros estudos. Algumas empresas baseiam-se na ideia de que a campanha negativa em mídia social vai “morrer por conta própria”, permitindo que a organização não responda ou ignore complemante a reclamação do cliente. Tal estratégia, dá tempo à corporação para analisar as reclamações e desenvolver uma resposta à questão se ainda houver necessidade. E às vezes, uma resposta mal elaborada pode ser ainda mais prejudicial do que a falta de resposta (Thomas et al., 2012).

Identificam-se alguns dos temas que possuem uma maior veiculação ao longo dos dias, nos programas que são apresentados ou nos espaços de mídia impressa que são destinados à eles pelos profissionais da empresa. Futebol e a dupla Gre-Nal (Grêmio e Internacional) na área esportiva e, política e a dualidade esquerda e direita, na área de jornalismo geral, são assuntos constantemente explorados pelos jornalistas em seus espaços. No entanto, não há registros relevantes de momentos de tensão que possam atingir um alto índice de risco para geração de uma crise proveniente de comentários negativos nas redes sociais.

Por outro lado, temas mais atuais, nem tão explorados diariamente, como racismo, intolerância religiosa, assédio sexual e homofobia, quando apresentados ou comentados de forma preconceituosa, podem se tornar fatores gerados de um alto risco de crise a partir de postagens nas redes sociais. Assim, percebe-se a produção de riscos comunicacional com diferentes intensidades, não vinculadas ao nível de exposição do tema. Na Figura 4, ilustra-se por meio de uma pirâmide o risco comunicacional revelado no caso desta pesquisa.

Denominada aqui de pirâmide comunicacional, pode variar de acordo com a estrutura da organização e as práticas de comunicação adotadas. E a forma como a comunicação é conduzida pode influenciar a eficiência e a eficácia das operações organizacionais.

Figura 4 - Pirâmide do risco comunicacional

Curta exposição de opiniões/Alto risco comunicacional

Larga exposição de opiniões/Baixo risco comunicacional

FONTE: Organizada pelo autor a partir do referencial de pesquisa, 2023.

A figura da pirâmide do risco comunicacional é uma representação gráfica que ilustra o fluxo da comunicação dentro de uma organização ou sistema. Em nossa pesquisa, a comunicação é visualizada de forma hierárquica, com dois níveis: no topo, o mais agudo, recolhe temas que não são diariamente explorados pelos comunicadores, possuem uma curta exposição, mas repercutem altamente conforme a opinião emitida pelos jornalistas; no segundo nível, o mais amplo, na parte debaixo da pirâmide, encontram-se assuntos mais comumente debatidos no dia-a-dia, cujas manifestações dos profissionais não possuem relevante repercussão negativa e duradoura.

Temas mais comuns das pessoas, como política e futebol, que são comumente mais explorados nas redes sociais, primeiro pelo fato de competições futebolísticas, sejam elas estaduais, nacionais ou internacionais, acontecerem regularmente ao longo de todo o ano. Segundo, pelas questões políticas ocorrerem diariamente, por atos dos políticos, sejam eles municipais, estaduais ou federais, além dos períodos eleitorais que ocorrem de dois em dois anos, estes temas não apresentam altos índices de engajamento negativo. Existem casos em que a repercussão é alta, porém não há durabilidade no movimento, que acaba não se tornando um risco de crise. Já temas mais específicos, que envolvem raça, etnia, orientação sexual e

opção religiosa, estão enquadrados em discursos que facilitam a propagação de opiniões a partir de um chamado discurso de ódio (Schäfer *et al.*, 2015). As opiniões expressadas nestes assuntos não acontecem com tanta frequência, mas quando ocorrem são "combustíveis" que põe em perigo a liberdade de opinião.

Falas infelizes, equívocos ou erros são parte de uma dinâmica onde se fala, apura, analisa e lê fatos ao vivo. A falibilidade é prerrogativa humana, mesmo em um contexto onde mídias sociais não parecem permitir isso. Grupos travestidos de libertários usam a pretensa conquista para mostrar que podem, organizadamente, ofuscar a atividade jornalística, como já fizeram em tantos outros momentos, sobretudo nos últimos anos. Anunciam que podem silenciar vozes, constranger profissionais, desmobilizar criticidade, cercear a prática jornalística e ativar um senso de receio, já potencializado por veículos fragilizados e em crise (Saccol, 2020).

Segue lista com alguns exemplos de fatos recentes, cujos temas centrais não são abordados com frequência pelos comunicadores, mas que tiveram reações imediatas e grande repercussão nas redes sociais, com comentários negativos dos internautas.

Em setembro de 2017, em evento privado, um jornalista, narrador da Rádio Gaúcha, criticou abertamente um jogador do Grêmio: "O negão, além de ruim é viado!" A fala não ocorreu em nenhum veículo da RBS mas a ligação entre o comunicador e a empresa, foi instantânea nas redes sociais, após o recorte do vídeo ser postado no YouTube, com 16 mil visualizações. No "X", foram três vídeos postados com 82 retweets e 474 curtidas.

Um dos patrocinadores de um evento realizado mensalmente pelo narrador, anunciou o corte de verba publicitária a partir do fato. A SAP – empresa líder de mercado em software de aplicativos empresariais – informou por meio de sua conta oficial no Twitter que "repudiava toda e qualquer manifestação racista e homofóbica" e que, por isso, cancelaria o patrocínio. O narrador pediu desculpas em sua conta pessoal no Twitter, recebendo 506 respostas, 74 retweets e 614 curtidas.

Em dezembro de 2020, num programa matinal da Rádio Gaúcha, um dos apresentadores, após a saudação e anúncio dos patrocinadores, feito por outra jornalista, começou a comentar sobre um assalto a banco ocorrido em Criciúma-SC. Durante a fala, em tom descontraído, o comunicador afirmou que os assaltantes tiveram moral e que, apesar dos tiros e bombas, fizeram aquilo apenas para assaltar o banco. Não seria algo contra os cidadãos. Depois disso, compararam o fato com a série La Casa de Papel, veiculada em uma plataforma de "streaming", onde criaram o paralelo que o assalto não é ao povo, mas à instituição bancária. O jornalista ainda falou diretamente com supostos ouvintes assaltantes,

passando um recado para que eles fossem como os “caras” de Criciúma, que, nas palavras dele, “respeitam a população”, roubando o banco e não um ônibus, onde tem trabalhadores, por exemplo.

Naquele mesmo dia, aconteceram algumas críticas isoladas nos perfis pessoais dos dois apresentadores. Nada com tamanho relevante. Que mudou completamente no dia seguinte, após um vídeo postado no YouTube, por um “influencer” da extrema direita brasileira, empresário gaúcho, morador dos Estados Unidos. A postagem teve 453 mil visualizações e 3.686 comentários que se espalharam por outras redes. No Facebook, foram 151 mil visualizações do mesmo vídeo, cerca de 10 mil curtidas e 1.200 comentários. A RBS divulgou então uma nota oficial, se desculpando pelo fato, mas sem reconhecer os supostos erros dos apresentadores. Tanto um comunicador quanto a outra se manifestaram no programa do dia seguinte, e nas próprias redes sociais pessoais, enaltecendo que não haviam defendido os bandidos.

No ambiente do Twitter, foi criada uma hashtag, que chegou a ficar na lista dos assuntos mais comentados do Rio Grande do Sul, onde publicavam opiniões e acontecimentos do fato. Cobravam, até mesmo, de marcas que não estavam vinculadas ao programa, solicitando posicionamento sobre as falas dos jornalistas. De 12 patrocinadores do programa, três romperam o contrato a partir da ilação feita por internautas, das manifestações dos jornalistas com as marcas anunciantes da programação liderada por eles no microfone.

Em agosto de 2022, um comentarista da Rádio Gaúcha, durante um tradicional programa do início de tarde, líder de audiência no rádio do Rio Grande do Sul entre 13 e 14 horas, analisou uma entrevista do então técnico do Grêmio, que destacava as posições dele com respeito a luta antirracista. O jornalista afirmou que, se mais profissionais pretos não ocupavam cargos importantes no futebol, não era pela cor e sim pela incompetência. E que o técnico teria tido sucesso por ter “a alma mais branca do que a minha”. No canal do site da rádio, no YouTube, onde o programa também era exibido em vídeo, foram 13 mil visualizações, com centenas de comentários criticando o jornalista. No Instagram, houve recorte do trecho, postado por um ex-árbitro, que também é negro, com 1.551 curtidas e 135 comentários. O comunicador pediu desculpas ainda durante o programa, minutos mais tarde.

Também no mesmo programa, outro jornalista, em janeiro de 2023, fez uma crítica ao técnico de um time paulista, relacionando o profissional português do clube, a um ex-goleiro de uma equipe do Rio Janeiro, preso por assassinato da ex-companheira, em 2010. Na visão do comentarista, o treinador apresentava resultados importantes com o clube, mas tinha um

comportamento desabonador a beira dos gramados. E que isto não poderia ser aceito, como o goleiro que fazia grandes defesas, mas era um assassino.

No “X”, em apenas três recortes do vídeo, em três postagens de pessoas diferentes, foram 439 mil visualizações, com 477 retweets, 1.180 curtidas e 317 comentários. No YouTube, o programa teve 27 mil visualizações no dia. O jornalista só pediu desculpas no programa do dia seguinte, sem postar nada nas próprias redes sociais.

Quadro 4 - Números que alertam para ameaças

Fatos	Redes	Visualizações	Retweets	Curtidas	Comentários Negativos
Caso jogador do Grêmio	YouTube/ Twitter	16 mil	82	474	228
Caso assalto Criciúma	YouTube/ Facebook	604 mil	-x-	10 mil	4.886
Caso alma branca	You Tube/ Instagram	13 mil	-x-	1.551	135
Caso técnico do Palmeiras	Twitter	439 mil	477	1.180	317

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Como se pode observar, a repercussão desses fatos tiveram um elevado número de visualizações e comentários negativos, sendo o mais pronunciado o caso do assalto em Criciúma. Importante ressaltar a coluna “Curtidas”, no quadro 4. Em linguagem de redes sociais, o fato de curtir uma postagem está intimamente ligado à aprovação daquilo que foi compartilhado. No caso específico do “Assalto Criciúma”, as cerca de 10 mil curtidas não foram uma aprovação ao crime em si, ou a manifestação dos jornalistas, citada anteriormente, mas ao vídeo de um “influencer” de extrema-direita, com recortes de trechos das falas dos comunicadores, seguidas de opiniões do crítico.

Os resultados apresentados nessa subseção revelam uma maneira prática de categorizar as ameaças observando o tipo de tema abordado pelos comentaristas, possibilitando o enquadrando das ameaças segundo as orientações risco comunicacional e nível de exposição. Fica evidente que as com maior risco comunicacional merecem mais atenção no gerenciamento dos riscos.

4.3 Estruturas utilizadas para lidar com as ameaças dos comentários negativos nas redes sociais

Desde 2020, a RBS conta com uma equipe dedicada as movimentações que ocorrem nas redes sociais, envolvendo as marcas da empresa e também os nomes dos principais comunicadores. A área, chamada internamente de “Social Listening”, de livre tradução “Escuta Social”, foi montada para estar atenta a possíveis impactos que a corporação sofra a partir de reportagens veiculadas, manifestações de comunicadores e principais lideranças.

Esta equipe interna dedicada, é exaltada por ter maior proximidade das pessoas da organização, em oposição ao fato de que uma empresa externa, contratada para fazer tal controle que poderia ter falta de conhecimento geral do andamento do trabalho e do reconhecimento das pessoas que formam a equipe. Opiniões que corroboram tal pensamento estão expostas, em parte, no Quadro 5.

Quadro 5 - Equipe específica para gerenciamento de redes (social listening)

Entrevistado	Evidências
G2	As redes sociais do Grupo RBS são monitoradas por uma equipe de profissionais da empresa. No caso específico do Esporte, sempre que detectamos algum tema com potencial de repercussão negativa nas redes nós mobilizamos a equipe de analistas da empresa para que o tema comece a ser monitorado. A partir deste momento, são produzidos relatórios sobre sentimentalização, compartilhamentos, likes, comentários sobre o tema nas redes sociais. Todas as decisões são tomadas a partir destes relatórios.
G3	Na RBS, temos equipe de social listening com acompanhamento permanente de todos os temas que envolvem a empresa. Em casos de crise, fazemos relatórios recorrentes, até o arrefecimento da crise. O timing depende da dimensão da crise e de seus reflexos.
G6	Para situações de crise, a Redação conta com o time de Social Listening, responsável por fazer esse monitoramento de conversas e comentários. Nosso papel como time de conteúdo de redes sociais de GZH é acompanhar, diariamente, o desempenho e eventual repercussão das postagens nos diferentes perfis da marca. O time de conteúdo não faz o monitoramento mensagem por mensagem.
G8	Tem uma equipe, né, dentro da área de comunicação que faz a gerência geral de redes com relatórios semanais sobre o tema. Enfim, tem um dashboard que é aberto para a gestão. Assim, a gente consegue acompanhar, então de forma muito fácil, a gente consegue acompanhar a sentimentalização, os principais tópicos, enfim, como que está sendo a repercussão em redes, feito por essa equipe. A gente trabalha também com a área de comunicação interna, num grupo conjunto, né?

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

A RBS também lançou em 2011 e 2015 e atualiza constantemente, o Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística e o Código de Ética e Conduta. Os dois manuais servem de base para o comportamento dos profissionais contratados pela empresa e reafirmam os valores, a linha editorial, os princípios éticos que regem a produção jornalística e a conduta dos colaboradores do grupo, incluindo ainda temas atuais como a comunicação digital.

O Guia ressalta que o mundo digital e suas diferentes plataformas requerem cuidados especiais por parte dos jornalistas e comunicadores da RBS. A cultura online exige de todos permanente aprendizado, atualização e compartilhamento, ainda que se estimule a presença e publicações que ressaltem os trabalhos produzidos diariamente pelos veículos da empresa, pois para o público externo, muitas vezes, em algumas postagens polêmicas, não vai haver diferenciação entre o jornalista comunicador e o cidadão que usou a própria rede pessoal.

O Quadro 6 traz depoimentos que esclarecem a importâncias dos guias. O trecho apresentado abaixo pelo entrevistado G2 encontra-se contemplado na página 35, do Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística da RBS, no capítulo V que trata da comunicação digital. Diz a orientação que "o mundo digital e suas diferentes plataformas requerem cuidados especiais por parte dos jornalistas e comunicadores do Grupo RBS. A cultura digital exige de todos permanente aprendizado, atualização e compartilhamento".

Quadro 6 - Guia de ética e autorregulamentação e Código de ética e conduta

Entrevistado	Evidências
G2	Há orientações gerais, de acordo com o Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística do Grupo RBS, que valoriza e estimula a presença de seus colaboradores nas mídias sociais, mas os jornalistas ou comunicadores devem levar em conta que, mesmo em caráter pessoal, qualquer manifestação por este meio é uma comunicação pública na qual prevalece o regramento ético esperado na atuação profissional regular dos colaboradores.
G7	A empresa pede um cuidado e quando há uma crise, dificilmente tu consegues segregar uma coisa à outra. Não, mas espera aí. Esse era o Pedro Ernesto, pessoa física, não é o Pedro Ernesto da Gaúcha, né? Esse é o Maurício Saraiva, né? Não é o Maurício comentarista da TV e Rádio Gaúcha. Então, a gente vai ter muita dificuldade de fazer isso, né? Isso vai ser um trabalho difícil e a chance de que a coisa contamine a empresa é muito alta, né?

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

Para monitorar em tempo real as reações de internautas no dia-a-dia, a equipe dedicada à isso na RBS trabalha com uma plataforma digital conhecida como Buzzmonitor. O monitoramento das redes sociais, de forma avançada, possui milhares de opções de cruzamentos e relatórios em tempo real via "dashboards". O sistema consegue fazer uma análise comparativa de mais de 50 métricas de concorrentes de Analytics para Facebook, YouTube, X, Instagram e Google Meus Negócios.

Produz tabelas com gráficos customizáveis e opção de inserção de análise em texto. E faz atendimento multicanal com "tickets", estrutura de "times", filas, FAQ, atendimento por "chat", registro de usuários e "insights" em tempo real (Buzzmonitor, 2023). O programa possui diversas modalidades de atendimento com planos mensais que começam em R$

1.300,00 (mil e trezentos reais, novembro de 2023). Algumas das respostas estão em destaque no Quadro 7.

Esta ferramenta de gestão também auxilia na prontidão de atender algumas demandas específicas que são pontuadas por profissionais de outras áreas que não integram a equipe de "Escuta Social", validado pelo entrevistado G2 vide (Quadro 7).

Quadro 7 - Programa de gerenciamento das redes sociais

Entrevistado	Evidências
G2	No caso específico do Esporte, sempre que detectamos algum tema com potencial de repercussão negativa nas redes nós mobilizamos a equipe de analistas da empresa para que o tema comece a ser monitorado. A partir deste momento, são produzidos relatórios sobre sentimentalização, compartilhamentos, likes, comentários sobre o tema nas redes sociais. Todas as decisões são tomadas a partir destes relatórios.
G6	Para monitoramento de conversas e gestão de "performance" (de dados), usamos a Buzzmonitor. Mas as ferramentas próprias das plataformas também fornecem alguns "insights" quanti e qualitativos para nosso trabalho.
G8	Esse programa, ele existe. Ele está delegado à área de comunicação. Ele se dá muito nessa situação de mapear toda é, enfim, todo ecossistema de contas. Redes relacionadas ao grupo RBS ele é feito por uma equipe liderada aí pela Carol Torma (Diretora de Marketing) e nos dá algum processo, um tipo de informação muito proveitoso, assim, para que a gente tenha dimensão de como que os assuntos, marcas, nomes é opiniões, posicionamentos estão repercutindo em rede e também nos dá mais subsídios. É Buzzmonitor.
G9	É basicamente pela buzzmonitor, tá? Porque como eu falei, eu digo para ele o que eu quero e aí, eu faço uma junção de termos. Te dar um exemplo: eu quero receber tudo que tiver o termo RBS junto com, na mesma frase, com jornalista, com lixo, com crítica, com palavras negativas. Então eu faço realmente um cadastramento bem estratégico assim, que a gente tem que realmente parar e pensar sobre, porque senão a gente pega o comentário de tudo, mas a gente realmente faz esse mapeamento bem direcionado, bem estratégico para a gente captar todas essas conversas. A gente capta não só na plataforma, mas a gente também configura alertas específicos pra junções de termos. Então esse é o trabalho assim, o dia a dia a gente consegue tocar pela buzzmonitor, mas têm umas coisas que realmente fogem muito da nossa da programação normal, daí sim, a gente tem que fazer uma busca mais manual.

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

Analisando o processo como um todo, nota-se que o gerenciamento de risco atualmente, mesmo em uma empresa jornalística, não está apenas sob demanda da comunicação. É necessário um envolvimento das mais variadas áreas que compõem a empresa.

A comunicação não é responsável por gerir crises, nem é responsável por gestão de risco. Todos são responsáveis pelos riscos e por construir planos. E a comunicação tem uma "fatia da pizza" que é redigir planos de comunicação de como vai se comunicar para fora da organização e para dentro da organização em um cenário crítico, assim como o RH também tem ações que precisam ser feitas durante uma crise, e as áreas de logística e TI também têm (Teixeira, 2019).

Revelam-se assim três estruturas - Equipe dedicada, Guia de autorregulamentação, Plataforma de monitoramento - presentes na RBS para lidar com as ameaças provenientes de comentários negativos nas redes sociais. Faz-se uma reflexão sobre o papel dessas estruturas à luz dos 4Rs na subseção 4.5. A seguir, apresentam-se as estratégias utilizadas.

4.4 Estratégias utilizadas para lidar com as ameaças dos comentários negativos nas redes sociais

A equipe dedicada para a "Escuta Social" possui planejamento e estratégia definidos que visam tanto o monitoramento quanto à identificação dos comentários negativos nas redes sociais. As áreas de jornalismo esportivo e jornalismo geral, recebem manifestações constantes quando existe a possibilidade de algo estar repercutindo negativamente, mais do que deveria.

Quadro 8 - Identificação de comentários negativos nas redes sociais

Entrevistado	Evidências
G1	Acredito que existam tipos ou níveis de comentários negativos. Os que criticam de forma educada, os que falam mal e os que nem querem saber de diálogo, só querem ofender. Para o último, nem perco tempo. Para os demais, tento entender se faz sentido e se devo responder. Tendemos a responder apenas o negativo, e não os positivos que, inclusive, chegam em maior proporção. Por isso, com o tempo de uso de redes, vale primeiro pensar para depois agir. Lá atrás eu me preocupava mais com isso, mas vamos nos acostumando e pensando antes de responder ou dar espaço a quem não quer conversar e só criticar.
G8	Tem uma equipe, né, dentro da área de comunicação que faz a gerência geral de redes com relatórios semanais sobre o tema. Enfim, tem um "dashboard" que é aberto para a gestão. Assim, a gente consegue acompanhar, então de forma muito fácil, a gente consegue acompanhar a sentimentalização, os principais tópicos, enfim, como que está sendo a repercussão em redes, feito por essa equipe. A gente trabalha também com a área de comunicação interna, num grupo conjunto, né?

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

É importante ressaltar que o trabalho de monitoramento e identificação dos comentários negativos é uma estratégia fundamental para evitar que o risco torne-se uma crise. De fato, isto já havia sido destacado por Manteli (2014). Segundo o autor, o propósito do gerenciamento de riscos é medir e hierarquizar as principais instabilidades existentes na organização, bem como promover uma "cultura de riscos" e incorporá-la como atividade pertinente às funções operacionais e administrativas da equipe executiva, e detectar oportunidades para reduzir riscos e aperfeiçoar os processos organizacionais. Para Teixeira (2019), a crise é um fato. Antes dela acontecer, é um risco, resultante de ameaças contra

ativos de quem está sendo ameaçado e da vulnerabilidade desse para receber as ameaças. O que é estratégico é não deixar a crise acontecer, em qualquer área de atuação.

As pessoas conectadas possuem o desejo de se comunicar e obter a interação por meio de conversas, debates e discussão sobre temas de interesse comum, ou manifestam a vontade de expor suas opiniões a respeito das notícias do dia-a-dia. Esta velocidade de difusão das informações pode gerar crises de grande proporção, ameaçando a imagem e a reputação de empresas que atualmente se configuram também por meio da comunicação online (Teixeira, 2011).

Como grupo de comunicação, que trabalha com os maiores veículos de massa do sul do país, a RBS prioriza em suas estratégias de atuação a conexão com o público. Toda a organização deve estar dedicada a gerar as melhores soluções para os clientes, por meio de relações éticas com ganhos recíprocos. E aqui, quando se fala cliente, trata-se de público consumidor (ouvintes, leitores, telespectadores e internautas), anunciante ou usuário.

A ideia desta estratégia, como evidencia o Entrevistado G9 no Quadro 9, nos apresenta uma proposta de proximidade com as pessoas externas para que, em possíveis momentos de crise, exista uma sintonia de defesa, de cumplicidade, com um histórico de relacionamento de atenção do veículo com o público. Configura-se de modo similar a estratégia de parceria apontada por Thomas et al. (2012), em que se usa a rede para criar uma ambiente construtivo e uma relação comprometida. Como aponta o autor, a empresa se une a um público externo, que funciona também como porta-voz, em defesa da organização.

O depoimento do entrevistado G9, no quadro a seguir, reforça algo que está destacado no Guia de Ética e de Autorregulamentação Jornalística da RBS. No capítulo III, que trata da Linha Editorial do grupo, página 13, a empresa afirma que "os veículos da RBS têm compromisso com o debate e a difusão das questões e temas que impactam a vida de seus públicos. A RBS valoriza o localismo em suas manifestações culturais, sociais, políticas, econômicas e esportivas como um fator prioritário em seus conteúdos jornalísticos."

Quadro 9 - Conexão com o público

Entrevistado	Evidências
G9	Toda a nossa estratégia atua muito com a intenção de conectar o público, né? A gente usa isso, para realmente, a gente ter alguns defensores, e não só ofensores, né, nos momentos de crise. Mas é basicamente a nossa estratégia como um todo e não só voltada para a reputação. A gente faz muita valorização envolvendo os comunicadores, envolvendo regiões específicas, eventos que envolvem a comunidade justamente para a gente criar essa conexão, e querendo ou não, para que quando a gente sofra, né, de alguma situação de crise, alguma coisa a gente tenha algum tipo de respaldo.
G6	Na Redação, ficamos especialmente atentos a demandas que envolvam produtos e serviços de GZH. Exemplo: dúvidas sobre o uso do aplicativo e assinaturas. A esses usuários, nosso

	atendimento é humano e transparente. A ideia é levar uma conversa iniciada publicamente para o ambiente privado e dar todo o suporte. Isso aproxima as pessoas das marcas. Em relação a comentários e críticas sobre as notícias que veiculamos, especialmente aquelas que dividem opiniões e envolvem temas mais complexos (é o caso de Política), nossa prática é de não responder e nem interagir com usuários.

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

Por conta da interação e do debate possibilitados pela ferramenta das redes sociais, elas se tornam um importante espaço para a construção da opinião pública, já que favorecem a troca de argumentos dos temas relevantes na esfera pública. A internet se configura como uma grande arena onde é possível debater assuntos de interesse e repercussão mundial. Tais conexões com os públicos podem acontecer de maneira síncrona ou assíncrona, em um período longo de tempo (Teixeira, 2019).

Em se tratando de uma empresa formatada para comunicar, para informar e para entreter, verifica-se uma alta taxa de utilização das redes sociais, sejam elas abastecidas pela comunicação corporativa, quando se trata de ações de algumas das marcas da RBS, sejam elas atualizadas por profissionais do grupo em seus perfis pessoais ou perfis profissionais, em se tratando de programas que atuam. São relatos que corroboram com esta tese, os depoimentos dos entrevistados no Quadro 10.

Quadro 10 - Frequência de utilização das redes sociais

Entrevistado	Evidências
C4	Costumo fazer, no mínimo, um post por dia. No X, publico somente ações profissionais. No Facebook, criei uma página onde também divulgo meu trabalho, pois no perfil pessoal adiciono somente familiares, amigos e pessoas próximas. O Instagram é a rede social em que sou mais ativo, misturando um pouco de vida pessoal e profissional.
C11	Diariamente acesso minhas redes sociais para verificar quem curtiu ou respondeu às minhas publicações, sejam elas no "feed" ou nos "stories", do Facebook e do Instagram.
C13	Em vários momentos do dia. Digamos que uma vez por hora.
G2	Gerencio minhas redes diariamente.
G5	Busco dividir minhas redes sociais com postagens pessoais e profissionais. Admito que já tentei deixar uma das redes destinada a um tema específico. Por exemplo, o Instagram apenas para conteúdos de cunho pessoal. Porém, sem êxito, percebi que os assuntos acabam se cruzando com grande frequência.
G6	As redes sociais de GZH são abastecidas 24 horas por dia, seguindo uma grade de horários. Semanalmente, são coletados os dados de performance (interações, alcance, impressões), para tirar insumos para a criação de novos conteúdos. Em relação aos comentários, porém, contamos com os insights fornecidos pelo time de Social Listening, responsável pelo trabalho de monitorar conversas sobre as marcas e elaborar "reports" sobre isso.

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

O gerenciamento das redes pessoais é feito individualmente, enquanto a empresa faz a gestão própria das marcas que compõem o grupo de comunicação. O entrevistado G8, no

Quadro 11, salienta a necessidade de postagens que vão além do indicativo de atividades profissionais do dia-a-dia. É comum que haja uma priorização de uma determinada rede social, para exposições que envolvam a vida profissional. Mas não há regramento definido.

Quadro 11 - Gerenciamento das redes

Entrevistado	Evidências
G2	Utilizo Instagram, X (ex-Twitter) e Facebook para compartilhar assuntos pessoais, normalmente relacionados à minha família e aos filhos, e para compartilhar conteúdos jornalísticos interessantes. Utilizo o Linkedin para assunto que de alguma forma tenha relação com gestão. As redes sociais da organização são gerenciadas por equipes específicas.
G3	Minhas redes – como meu perfil pessoal é fechado, não costumo aceitar pessoas que não conheço ou não estão ligadas a pessoas que eu conheço no Instagram. No Linkedin, me reservo a postagens profissionais. Evito emitir qualquer posicionamento político ou que possa ir de encontro ao posicionamento da empresa ou ferir nossos princípios e valores. Em caso de comentários ou seguidores com posturas inadequadas, bloqueio os contatos.
G8	Eu tento utilizá-la de uma maneira muito parcimoniosa, assim, tentando ser muito equilibrado, na relação profissional e pessoal. Tem muito, muito conteúdo profissional... porque não adianta, como é um cargo de gestão dentro de uma empresa, a gente acaba sendo muito vinculado. A gente tem que ter essa dimensão. Além disso, tem também algumas questões simples, pessoais, assim, talvez mais, mais importantes até para, enfim, também humanizar um pouco a relação.

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

Entre outras estratégias, os profissionais da empresa têm a clara orientação de não praticar a exclusão de comentários negativos das postagens (Quadro 12). Existe uma sensação de que a interação pode minimizar o confronto, enquanto a simples eliminação pode soar como censura.

Quadro 12 - Política de não exclusão de comentários negativos

Entrevistado	Evidências
C2	Normalmente, ignoro.
C5	Se o conteúdo é negativo, mas construtivo, mantenho e tento responder e criar um diálogo. Se é ofensivo, simplesmente deleto.
C8	Geralmente, não faço a exclusão de respostas ou comentários negativos. Deleto apenas quanto tiver alguma ofensa pessoal. Críticas construtivas e embasadas são bem-vindas.
G1	Eu normalmente não excluo comentários negativos. Às vezes respondo. Acho que em redes pessoais as pessoas comentem menos de forma negativa em relação ao que fazem em redes de uma organização, por exemplo. Ainda assim sempre tem quem ofenda ou passe do ponto na crítica. Identifico e tento entender se faz ou não sentido. Por ser gestora, recebo comentários também “inbox” a respeito de programas ou profissionais, então vira um meio de conversar com a audiência, além dos oficiais.
G8	A orientação é por não excluir os comentários negativos, né? A gente, enfim, não tem esse tipo de censura. O espaço é aberto nas redes ali para isso e a gente tenta, obviamente, é atuar de uma maneira respeitosa também com o público, com quem nos consome, com quem nos dá essa atenção. É para entender também, é, aquele tipo de comentário, e tentar atuar em cima dele de alguma forma, a partir do que é trazido. Então, a orientação, né, que existe, é para que não haja exclusão de comentários negativos. Em alguns casos, a gente obviamente responde diretamente, né? Por mensagem direta, por Messenger para pessoa, ou tenta entender quando é

	uma dúvida mais ampla, que pode ser de mais uma pessoa, a gente atua diretamente para que aquela informação seja pública e possa ser, tratada, distribuída para outras pessoas adicionais.

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

Os cinco depoimentos elencados no quadro anterior corroboram com aquilo que é sustentado no Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística do Grupo RBS. No capítulo VII, páginas 39 e 40, itens 7.2 e 7.9, os funcionários são orientados como proceder em não censurar as críticas: "Todos os profissionais são responsáveis por atender e dar respostas adequadas ao público. Deve haver ainda, um espaço regular para divulgação de críticas e comentários do público sobre procedimentos do veículo em relação à seu conteúdo."

Para Teixeira (2019), a tecnologia permitiu, a partir das redes sociais, que as pessoas assumissem um caráter mais participativo em qualquer discussão. Seja por meio de curtidas, comentários e/ou compartilhamentos. O fato de exclusão de comentários pode reprimir a interatividade e soar como um cerceamento ao direito de manifestação, ainda que online. Deve haver um cuidado com ofensas pessoais e xingamentos, mas evitar a exclusão, pura e simples, de postagens negativas contra determinada marca ou pessoa.

Também é estratégia da RBS não "misturar os riscos" (Quadro 13). Ou seja: não misturar os problemas que podem surgir a partir de comentários negativos nas redes sociais, entre os meios de comunicação operados pela empresa. O entrevistado G3 salienta abaixo, que é procedimento comum na companhia, tratar as dificuldades oriundas das redes sociais no ambiente em que elas estão inseridas. Não é aceitável para a empresa, que possui redes de televisão, rádio e mídia impressa, responder nos veículos tradicionais e de grande repercussão, questões que ocorreram no Facebook, Instagram, Twitter, etc. Se está no online, não trazer para a TV. E vice-versa. Saber o momento certo de responder, quando necessário, é também estratégia salientada no processo de enfrentamento do comentário negativo. É o que sustenta o entrevistado C13.

Quadro 13 - Riscos não se misturam

Entrevistado	Evidências
G3	Importante destacar que como a RBS é uma empresa de mídia com canais de alta audiência fora do digital, como princípio evitamos levar crises digitais para esses canais, pois amplificam sua dimensão. Se decidimos responder a algo, fazemos no canal onde a crise foi criada e algumas vezes "inbox". Apenas respondemos "on air", o mais rápido possível, em caso de crises geradas nesta plataforma e em que avaliamos que o erro compromete nosso posicionamento ou valores.
C13	A reação imediata é uma dificuldade. No primeiro momento, é difícil segurar o ímpeto da resposta para quem nos ofende. Na maioria dos casos é melhor ignorar para posteriormente tomar uma decisão para o tratamento do caso.

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

A estratégia de resposta é citada quando se vê a necessidade de se criar um diálogo com o interlocutor. Mas há uma orientação de que é preciso ter noção do tamanho do problema que possa estar se criando, para então utilizar uma estratégia de enfrentamento mais correta. O atraso é ressaltado como substancial para não dar supervalorização a algo menor, como nos mostra o entrevistado G9.

Para tanto, a utilização de uma ferramenta de monitoramento torna-se imprescindível para se adotar uma determinada estratégia de resposta. Outra vez, o "atraso" surge para acerto na tomada de decisão, como relata o entrevistado C12, sem o devido conhecimento, já demonstrado pelos gestores, da existência da plataforma Buzzmonitor, apresentada anteriormente em estruturas utilizadas pela RBS para o enfrentamento de comentários negativos. De qualquer modo, a falta de algo mais orientativo, percebida por C12, indicando em que medida os comentários negativos estão repercutindo e qual a melhor reação também é uma lacuna no conhecimento científico, preenchida em parte por Hudders et al. (2022), ao examinar a eficácia das estratégias de resposta adotadas por influenciadores ao receber comentários negativos.

Quadro 14 - Atrasar para acertar

Entrevistado	Evidências
G9	Talvez seja a estratégia que mais a gente mais utiliza, porque a rede social, ela é muito dinâmica, mas da mesma forma que acontece uma coisa e tem um tamanho, né significativamente grande, na hora seguinte, já tem outro tema que está em alta e as coisas arrefecem muito rápido também nas redes sociais.
C12	Seria interessante ter uma ferramenta que identificasse em que medida os comentários negativos estão repercutindo de forma que seja necessário responder. Noto que por vezes há assuntos que repercutem mais quando a pessoa atingida se posiciona do que teria repercutido se ninguém tocasse no assunto.

Fonte: Dados organizados pelo pesquisador, a partir das respostas dos pesquisados (2023).

Usando a estratégia do atraso, a empresa baseia-se na ideia de que a campanha negativa em mídia social vai "morrer por conta própria", permitindo que a organização não responda ou ignore completamente a reclamação do internauta. Tal estratégia, dá tempo à corporação para analisar as reclamações e desenvolver uma resposta à questão se ainda houver necessidade (Thomas et al., 2012).

4.5 Análise dos resultados à luz da política dos 4Rs

A chamada política dos 4Rs não pode ser considerada uma prática exclusiva da gestão de risco nas redes sociais. Os termos, com algumas variações, podem ser aplicados em questões de sustentabilidade ambiental, desenvolvimento e manutenção de negócios, organismos do terceiro setor e até na prática esportiva. Mas como o foco da pesquisa busca entender como uma empresa do setor de comunicação lida com comentários negativos nas redes sociais à luz do gerenciamento de risco, procurei associar as estratégias e estruturas utilizadas pela RBS, listadas nas seções anteriores, a este mesmo gerenciamento.

Relembrando, os 4Rs da gestão de risco, aplicados às redes sociais, são: redução, quando a partir de um alerta precoce, se detectam sinais de risco; prontidão, do inglês readiness, onde existe uma preparação de planos e uma execução de exercícios; resposta, quando se executam planos operacionais e de comunicação em uma situação de crise; e recuperação, quando se tem o retorno da organização ao normal após uma crise. Um sistema eficaz de gestão de crises atualiza e aperfeiçoa continuamente as duas primeiras fases, em preparação para as duas segundas. A resposta operacional pode resolver os problemas e questionamentos dos clientes externos naquele determinado momento. A resposta de comunicação pode salvar a imagem da empresa (Wilks; Moore, 2004).

Na presente pesquisa, identificam-se três estruturas utilizadas pelo Grupo RBS para o enfrentamento de comentários negativos nas redes sociais: equipe dedicada integralmente para identificação e monitoramento das postagens que, de alguma forma, envolvem as marcas da empresa ou de profissionais que dela fazem parte; o guia de autorregulamentação jornalística e o código de ética e condua; e a plataforma de monitoramento, contratada pela corporação, para auxiliar no controle de risco das manifestações que surgem no mundo online.

Destas três, a estrutura que compõe a equipe dedicada ao monitoramento está intimamente ligada aos 4Rs da gestão de risco nas redes sociais. O time de Social Listening, como é chamado, foi montado com a meta clara de reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos nas redes sociais. São pessoas que conhecem o regramento definido sobre boas práticas e que adotam medidas técnicas para proteger informações e evitar ameaças. É o primeiro “R”, de redução. Também é uma equipe designada para responder prontamente a eventos adversos. Aqui registrei o segundo “R”, do inglês “readiness”, traduzido ao português, como prontidão. É o grupo responsável pela ativação de um plano de comunicação em caso de crise. Cheguei ao terceiro “R”, de resposta. E, por fim, são pessoas que devem dar início às atividades

realizadas após um incidente nas redes sociais, para retomar a normalidade. No caso, o quarto "R", de recuperação. O entrevistado G2 explica o processo:

> *"As redes sociais do Grupo RBS são monitoradas por uma equipe de profissionais da empresa. No caso específico do Esporte, sempre que detectamos algum tema com potencial de repercussão negativa nas redes nós mobilizamos a equipe de analistas da empresa para que o tema comece a ser monitorado. A partir deste momento, são produzidos relatórios sobre sentimentalização, compartilhamentos, likes, comentários sobre o tema nas redes sociais. Todas as decisões são tomadas a partir destes relatórios" (Entrevistado G2).*

Em cima deste depoimento, é possível constatar na página 30, do Código de Ética e Conduta da RBS, que os colaboradores da empresa devem manter controles internos adequados dos processos pelos quais são responsáveis. Mas precisam comunicar fatos que possam afetar negativamente os resultados da empresa, conforme o trecho: "Quando ocorrem situações que requerem uma análise mais especializada, os colaboradores devem ter prudência na tomada de decisão, buscando auxílio com a área de Gestão de Riscos e Compliance do Grupo RBS."

A formação dessa equipe demonstra a conscientização da RBS sobre uma eventual crise. Identificar os riscos potenciais e buscar formas de reduzir os impactos de uma possível crise, através de um monitoramento de reações no mundo online, permite avaliar a situação relacionada a uma publicação ou manifestação de um comunicador, determinando se há algo que precisa de intervenção ou não (Liu et al., 2015).

Já a estrutura que envolve o uso do guia de autorregulamentação jornalística e o código de ética e conduta dos profissionais que trabalham na RBS pode ser associada aos dois primeiros "pilares" dos 4Rs: redução e prontidão. No primeiro caso, os documentos estabelecem políticas claras e diretrizes para o uso adequado das redes sociais. Educam e treinam os colaboradores sobre as boas práticas. No segundo caso, ocorre a existência de procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos que possam surgir nas redes sociais. O entrevistado G1 procura dar relevância ao conteúdo que todos colaboradores recebem quando admitidos ou durante eventuais atualizações, reforçando o caráter preventivo para postagens que possam envolver a empresa ou a própria atividade profissional do comunicador:

> *"[...] Então, tem uma série de orientações ali que assim, todas elas remetem a uma ideia de prevenção, né? Porque é um guia orientativo, né? Existem ali, algumas determinações, alguns pedidos, algumas orientações que se as pessoas levarem a termo fica bem reduzido, eu diria, fica bem mitigado o risco de termos uma crise no ambiente das redes sociais. É um ambiente conflituoso né, por natureza. Ele tem essa vocação?! [...]" (Entrevistado G1).*

Com o guia, na fase de prontidão, o principal objetivo é aumentar o nível de preparação para uma crise. Ali se estabelecem normas que irão mitigar o risco de um problema. Esta fase de preparação é importante porque pode aumentar a resiliência da empresa às crises e assim reduzir a vulnerabilidade do organização.

Da mesma forma, a existência da plataforma online Buzzmonitor, como estrutura para enfrentamento dos comentários negativos oriundos das redes sociais, trabalha com dados técnicos para proteger informações e evitar ameaças – caso da redução. E também não deixar de ser uma prontidão, pois a partir dos dados que são coletados instantaneamente na plataforma, se pode por em prática um plano de ação estabelecido para crise, com uma equipe escalada para responder prontamente às ocorrências contrárias. O entrevistado G8 salienta como esta ferramenta auxilia em eventuais problemas surgidos no ambiente das redes sociais.

> *"Esse programa, o buzzmonitor, ele existe. Ele está delegado à área de comunicação. Ele se dá muito nessa situação de mapear todo ecossistema de contas, de redes relacionadas ao grupo RBS. Ele é feito por uma equipe liderada aí pela Diretora de Marketing e nos dá algum processo, um tipo de informação muito proveitoso, assim, para que a gente tenha dimensão de como que os assuntos, marcas, nomes é opiniões, posicionamentos estão repercutindo em rede e também nos dá mais subsídios" (Entrevistado G8)*.

O uso de algum tipo de ferramenta de monitoramento e identificação torna a empresa mais assertiva na produção de conteúdo durante algum tipo de momento mais delicado (Teixeira, 2019). Existe um acompanhamento e uma mensuração de métricas com mais agilidade, favorecendo a uma rápida tomada de decisões, que dão respaldo para que a RBS preste um bom atendimento ao seu público.

Quadro 15 - Estruturas de comunicação associadas ao gerenciamento de risco 4Rs

Estruturas / Pilares 4Rs	**Redução**	**Prontidão**	**Resposta**	**Recuperação**
Equipe dedicada	√	√	√	√
Guia de autorregulamentação	√	√		
Plataforma de monitoramento	√	√		

Fonte: Organizados pelo autor a partir da pesquisa realizada (2023).

No que diz respeito às estratégias utilizadas pelo Grupo RBS para o enfrentamento de comentários negativos postados nas redes sociais, identifiquei sete práticas, a partir dos depoimentos coletados na sede da empresa: conexão com público consumidor dos veículos do grupo (rádio, tv, jornal e site); monitoramento e identificação dos comentários negativos; política de exlusão dos comentários negativos; frequência de utilização das redes sociais, por

parte dos colaboradores, sejam eles com perfil de comunicador ou com perfil de liderança; gerenciamento das redes sociais; atraso nas respostas; e, por fim, a não-misturação de riscos entre as mais variadas plataformas de contato da RBS com seus públicos.

A conexão com o público surge, claramente, como a mais importante para um tipo de negócio que depende de audiência, ou seja, de visibilidade por parte das pessoas para ter sucesso. Identifiquei esta estratégia tanto na forma de reduzir os riscos para uma eventual crise surgidas nas redes sociais, quanto também na política de prevenir, de responder e de recuperar ou reparar possíveis danos. A comunicação está cada vez mais pessoal e as empresas sabem que, ao lidar com o público, precisam atingi-lo de maneira mais efetiva. Essa mudança de comportamento por parte das marcas e empresas se deu pelo modo em que o consumidor está enxergando e consumindo os produtos e serviços atualmente. O interesse não está apenas na compra, e sim na experiência oferecida.

As redes sociais possibilitaram essa troca entre marca e cliente, tornando mais fácil a humanização das marcas e a aproximação com seu público. E, principalmente na fase de isolamento social, a internet se tornou uma grande ferramenta. Um bom atendimento com o seu público constrói uma relação mais sólida com o cliente, que se sente prestigiado e torna-se menos crítico. E quem sabe, defensor da marca em possível evento adverso. Um cliente conectado à empresa auxilia diretamente na redução, na resposta e na recuperação de um ambiente hostil montado nas redes sociais, como enaltece a entrevistada G9:

> *"[...] A gente faz muita valorização envolvendo os comunicadores, envolvendo regiões específicas, eventos que envolvem a comunidade justamente para a gente criar essa conexão. [...]" (Entrevistado G9).*

Para estar mais conectada a seu público, a organização precisa assumir uma postura mais proativa no ambiente online, respondendo de maneira estratégica às críticas e elogios de seus clientes, visando proteger a reputação de suas marcas, conquistar novos consumidores, fidelizar os atuais, e reverter possíveis situações de insatisfação com os serviços prestados (Sparks et al., 2016).

A estratégia de gerenciamento das redes pode ser aplicada às quatro fases do risco. Ela tanto trabalha na redução e na prontidão, para mitigar possíveis riscos, quanto nas etapas de resposta e recuperação, para trazer de volta a normalidade, os caminhos vividos pela companhia. Ela prepara a empresa para o ambiente virtual, desenha resposta de acordo com cada rumor; usa respostas para fornecer informações importantes aos clientes externo; e trabalha, posteriormente, para reconstruir a reputação em caso de dano sofrido. O entrevistado

G3 diferencia a forma de gerenciar as redes conforme o foco de cada uma, sem deixar de seguir regras pré-determinadas:

> *"[...] Minhas redes – como meu perfil pessoal é fechado, não costumo aceitar pessoas que não conheço ou não estão ligadas a pessoas que eu conheço no instagram. No Linkedin, me reservo a postagens profissionais. Evito emitir qualquer posicionamento político ou que possa ir de encontro ao posicionamento da empresa ou ferir nossos princípios e valores. Em caso de comentários ou seguidores com posturas inadequadas, bloqueio os contatos [...]"(Entrevistado G3).*

Este depoimento vai de acordo ao encontrado no Código de Ética e Conduta da empresa. Nas páginas 17 e 18, o colaborador tem a clareza de que a organização valoriza e estimula a presença dos colaboradores nas mídias sociais e recomenda que suas ações nesses espaços sejam pautadas pelos princípios do código. Entretanto, adverte: "Deve-se considerar que qualquer manifestação nas mídias sociais tem caráter público".

Outra estratégia bastante presente na política dos 4Rs é a que trata da identificação e monitoramento dos comentários negativos. Ela se torna mais evidente nas etapas de redução e prontidão. Tal procedimento, desenvolvido na RBS, levanta as vulnerabilidades que podem afetar o negócio a partir das críticas postadas nas redes sociais e faz um controle online constante da marca e daquilo que está sendo falado no ambiente virtual. Vale também para monitoramento dos principais comunicadores do grupo. Aqui é interessante registrar como esta estratégia varia de aplicabilidade dos gestores para os comunicadores. O entrevistado C4 nos mostra a forma bastante simples como faz a estratégia no dia-a-dia:

> *"[...] Às vezes, costumo jogar meu nome no campo de busca do Twitter para ver se estou sendo citado por alguém. Só respondo quando julgo ser um questionamento passível de esclarecimento. Do contrário, prefiro não retrucar para não amplificar este tipo de conteúdo. [...]" (Entrevistado C4).*

De outra parte, os gestores atuam mais de forma ampliada, pensando nas marcas da empresa e nos principais comunicadores, como destaca o entrevistado G2:

> *"[...] Acompanhamos os programas do Esporte da Gaúcha. Na hipótese de algum comentário de nossos profissionais suscitar polêmicas, passamos a monitorar as redes. Monitoramos comentários de nossos profissionais nas redes que possam suscitar polêmicas. Acompanhamos entrevistas concedidas por nossos profissinais. Monitoramos todas informações/opiniões com erros (que são sempre corrigidos) ou inadequações (publicações fora de contexto, etc)[...]" (Entrevistado G2).*

Deixar-se expandir um movimento negativo contra a RBS ou algum de seus comunicadores nas redes sociais pode causar impactos nocivos para a popularidade e para a

imagem da empresa, ou de produtos e serviços específicos, afetando os negócios e o valor de suas marcas (Yin et. al., 2014), merecendo por essa razão a atenção dos gestores da área.

A estratégia que trata da política de exclusão dos comentários negativos nas redes sociais da RBS, inicialmente, trabalha com a não eliminação deles. Existem algumas circunstâncias, como quando citadas como ofensas pessoais, em que os profissionais entrevistados nesta pesquisa admitem a exclusão. Mas não é a prática mais usual. A política de exclusão pode-se associar facilmente as quatro fases da gestão de risco dos 4Rs: redução, prontidão, resposta e recuperação. Na redução, a exclusão já funciona com a identificação dos "stakeholders" no ambiente virtual, que são indivíduos que apresentam algum nível de interesse nos projetos da organização. No caso da prontidão, serve também para estabelecer uma comunicação online com este "stakeholders", a partir do momento que você, de alguma forma, não quer aceitar a devida manifestação. Já na estratégia de resposta, a simples exclusão já funciona como um "feedback" ao "stakeholders". E no que tange a recuperação, esta estratégia permite monitorar os reflexos de uma eventual crise. O entrevistado C8 exalta:

> *"[...] Geralmente, não faço a exclusão de respostas ou comentários negativos. Deleto apenas quanto tiver alguma ofensa pessoal. Críticas construtivas e embasadas são bem-vindas.[...]" (Entrevistado C8).*

A frequência de utilização das redes sociais, em larga escala, como é o caso da RBS e de seus profissionais, também é uma estratégia que pode ser associada às quatro etapas do gerenciamento de risco. As postagens diárias que seguem normas pré-estabelecidas pela empresa, já tratam de uma redução de possíveis danos causados por comentários negativos. Elas também, se bem articuladas a partir de treinamentos preventivos anteriores, têm a oportunidade de ser a última etapa, uma vez que eliminam potenciais crises pela raiz. Como são utilizadas de forma regular, diariamente, até de hora em hora como citado em entrevista, acabam sendo, de certa forma, resposta imediatas aos anseios dos internautas mais críticos. E pela mesma razão, já tratam da recuperação de algo que foi afetado.

Há ainda, sobretudo entre os comunicadores, distribuição de conteúdos pessoais e profissionais, ratificado pelo entrevistado C4:

> *"[...] Costumo fazer, no mínimo, um post por dia. No Twitter, publico somente ações profissionais. No Facebook, criei uma página onde também divulgo meu trabalho, pois no perfil pessoal adiciono somente familiares, amigos e pessoas próximas. O Instagram é a rede social em que sou mais ativo, misturando vida pessoal e profissional.[...]" (Entrevistado C4).*

As duas últimas estratégias aqui discutidas se alinham aos dois últimos movimentos do gerenciamento de risco na política dos 4Rs: resposta e recuperação. O atraso nas respostas é uma forma de trabalhar com o problema, dando tempo à corporação para analisar as reclamações e desenvolver uma resposta à questão se ainda houver necessidade. E outro fator importante é que o atraso pode evitar que uma resposta mal elaborada seja dada com rapidez, na ânsia de resolver uma questão e acabe se tornando um problema ainda maior do que o original, evidenciado na resposta do entrevistado C13:

> *"[...] No primeiro momento é difícil segurar o ímpeto da resposta para quem nos ofende. Na maioria dos casos é melhor ignorar para posteriormente tomar uma decisão para o tratamento do caso. [...]" (Entrevistado C13).*

Se responderem às avaliações negativas, as empresas podem detectar suas falhas, e utilizar tais informações para melhorar seus serviços. De certa forma, responder às reclamações pode ser uma oportunidade de reverter a situação, levando-os a dar uma nova chance de ter uma experiência futura satisfatória junto à empresa (Liu et al., 2015).

Já a não-misturação de riscos lida com o fato da RBS ser uma empresa multimídia, com as audiências mais variadas que não são necessariamente as mesmas, o tempo todo. Um de nossos entrevistados foi categórico ao citar que as respostas para comentários negativos, que transformem um risco, uma ameaça, em crise, só devem ser respondidos na plataforma onde surgirem. Ou seja, a resposta e a recuperação de um movimento negativo surgido no facebook, twitter ou instagram, será respondido por ali, conforme o tamanho que demonstrar. O plano de ação para tal situação não será levado para tv, rádio ou jornal. E vice-versa, como ratifica o entrevistado G3:

> *"[...] Se decidimos responder a algo, fazemos no canal onde a crise foi criada e algumas vezes inbox. Apenas respondemos on air, o mais rápido possível, em caso de crises geradas nesta plataforma e em que avaliamos que o erro compromete nosso posicionamento ou valores! [...]" (Entrevistado G3).*

Saber diferenciar as atitudes conforme os meios pode ser determinante na forma de enfrentar uma possível crise oriunda de comentários negativos postados nas redes sociais. Ainda que dentro da RBS se conheça, mais detalhadamente, o poder de penetração e persuasão das mídias tradicionais, como rádio, tv e jornal, os profissionais de marketing e os líderes da empresa não podem subjulgar o poder do boca a boca eletrônico, ainda mais se considerarem a possibilidade de difusão em rede quando no meio online (Hoffmann, 2017).

Quadro 16 - Estratégias de comunicação associadas ao gerenciamento de risco 4Rs

Estratégias / Pilares 4Rs	**Redução**	**Prontidão**	**Resposta**	**Recuperação**
Conexão com o público	√	√	√	√
Gerenciamento das redes	√	√	√	√
Monitoramento e identificação	√	√		
Política de exclusão	√	√	√	√
Frequencia de utilização	√	√	√	√
Atraso nas respostas			√	√
Não-misturação de riscos			√	√

Fonte: Organizados pelo autor a partir da pesquisa realizada (2023).

4.6 Outras percepções encontradas

Fica aqui também o destaque de algumas "expertises" dos nossos entrevistados, que podem contribuir para um enfrentamento de comentários negativos postados em redes sociais à luz do gerenciamento de risco. Entre os achados, uma questão comportamental que está muito presente, sobretudo nos comunicadores que vivem da exposição da própria imagem: lidar com a crítica. O entrevistado C10 resume o sentimento:

> "*[...] Uma grande dificuldade encontrada é lidar com a rejeição. Por vezes um caso de comentário negativo se sobrepõe a dezenas de positivos [...]"(Entrevistado C10).*

Estar envolvido na empresa, em como ela funciona, no dia-a-dia, também foi dado como fator relevante para que possíveis riscos jamais tornem-se crises, como comprova o entrevistado C3, ao defender a existência de equipe especializada dentro da própria corporação.

> *"[...] Não acredito que serviço terceirizado seja o mais adequado para lidar com situações que necessitem uma atitude rápida e veloz dentro da cultura da própria empresa. Além disso, uma empresa externa tem mais dificuldade de entender os processos da empresa contratante e ainda fornecer uma resposta sem parecer engessada e genérica. [...]" (Entrevistado C3).*

Tentar um diálogo próximo, mas restrito com o crítico, também é uma solução apontada pelos nossos entrevistados como aceitável. G6 ressalta o volume muito grande de mensagens e comentários que chegam diariamente as redes sociais da RBS, seja no espaço público quanto no privado.

> *"[...] Seguindo as boas práticas nas redes sociais, não recomendo apagar mensagens negativas. A recomendação é responder a pessoa no próprio comentário e, se for preciso, levá-la para uma conversa no privado. O objetivo é atender a demanda da pessoa, mas não alimentar a fúria de quem só quer criticar ou reclamar do conteúdo - as redes sociais são povoadas pelos chamados "trolls" e "haters". Em casos em que há discurso de ódio, no entanto, o caso é avaliado, e nossa prática é ocultar e denunciar o conteúdo para as plataformas. Mas isso não acontece com frequência. [...]" (Entrevistado G6).*

Enfrentar o ataque pessoal ao profissional e ao veículo, é entendido como mais problemático, quando os comentários negativos nas redes sociais, são retirados de contexto. O entrevistado G2 apresenta a forma como o assunto deve ser enfrentado.

> *"[...] Tudo se torna mais difícil quando, por algum motivo, o tema comentado é retirado de contexto e tratado a intenção de atacar o profissional e o veículo de comunicação. É diferente, por exemplo, de quando algum profissional faz um comentário inadequado no ar. Neste caso, sempre tentamos no antecipar ao problema conversando com o profissional e sugerindo que ele volte ao assunto, explique o contexto do comentário e, se necessário, peça desculpas. Casos assim são menos complexos de tratar porque todos os elementos que com potencial de repercussão negativa nas redes já foram tratados no on air.[...]" (Entrevistado G2).*

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência profissional do mestrando responsável por essa pesquisa estimulou uma revisão na literatura científica que apontou a necessidade de novas pesquisas que explorassem como as organizações devem lidar com o surgimento de crises institucionais a partir do acúmulo de comentários negativos postados nas redes sociais. Um problema grave que se coloca para as empresas contemporâneas.

Observando-se certas lacunas a serem preenchidas na literatura científica, definiu-se o presente trabalho, tendo por objetivo, identificar à luz do gerenciamento de risco, as estratégias e estruturas utilizadas por organizações do setor de comunicação para lidar com comentários negativos nas redes sociais.

Embasou-se a pesquisa em estudos sobre gestão de riscos à comunicação, redes sociais na internet, gestão da informação e de mídia nas organizações. Durante a busca em bases científicas, constatou-se que os estudos de gestão de risco nas redes sociais ainda são bem escassos. Este é um campo de estudo novo, amplo e com poucos artigos científicos publicados. Como elaborar um plano de enfrentamento de risco oriundo de comentários negativos nas redes sociais? Não se pode simplesmente fazer um adendo a algo já estabelecido, pois o público de internet não é o mesmo do chamado “público offline”. É preciso planejamento, monitoramento, agilidade, ações rápidas para conter uma crise, antes que as marcas se transformem em exemplos negativos. Nesse sentido, o apresentado nesta dissertação traz contribuições tanto aos gestores como aos pesquisadores interessados no tema. Aos gestores, oferece orientações importantes de como se preparar antes do que a crise aconteça. Sugere formas de como enfrentar o problema quando ocorre e quando se é preciso recuperar a imagem afetada no pós-crise. Aos pesquisadores, expõe uma pesquisa com dados empíricos, apresenta potenciais construtos e sugere novas possibilidades de pesquisas.

Apresentou-se um estudo de caso, analisando-se dados do maior conglomerado de mídia do sul do Brasil, o grupo RBS. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais de comunicação, complementando-se com outros procedimentos como consulta em documentos abertos postados no site da empresa ou em livros fornecidos pela mesma. A metodologia utilizada envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas com 22 trabalhadores da empresa, os quais aceitaram o TCLE – Termo de Consetimento Livre e Esclarecido e responderam uma série de 18 perguntas abertas, conforme sugeriu Thomas (2012), possibilitando respostas ampliadas.

As entrevistas duraram em média 24 minutos, sendo gravadas em áudio e transcritas posteriormente. Para análise dos resultados e discussões, foram levadas em conta as transcrições das entrevistas individuais e dos documentos institucionais.

A partir das entrevistas, os objetivos geral e específicos foram plenamente alcançados. Foi possível reduzir em tipos as principais ameaças, destacando que há certos temas que apresentam curta exposição, porém alto risco comunicacional. As ameaças com maiores riscos comunicacionais ocorrem quando o público percebe nas opiniões dos comunicadores sinais de atitudes racistas, homofóbicas ou racistas. Diferentemente do que ocorre na repercussão das opiniões dos comunicadores em temas como futebol e política, que mesmo com longa exposição apresentam baixo risco comunicacional.

Embora represente um tema bastante atual e relevante para a área de negócios, a literatura abordando como as organizações devem lidar com o surgimento de crises institucionais a partir do acúmulo de comentários negativos postados nas redes sociais tem apontado a necessidade de novas pesquisas, especialmente por se tratar de um problema grave que se coloca para as organizações contemporâneas. Cabe ressaltar que esta pesquisa não se esgota em si mesma, podendo ser abordada em outros locais, seja na indústria, comércio, serviços e governo, pois certamente soluções semelhantes ou diferentes das identificadas nessa pesquisa também serão úteis.

Dentre os principais resultados do estudo, identificaram-se três estruturas e sete estratégias utilizadas pela empresa pesquisada para lidar com as ameaças aos comentários negativos nas redes sociais. Além de uma equipe exclusiva para monitorar o dia a dia das marcas da corporação e dos principais comunicadores, a empresa faz uso de uma plataforma digital que possui uma série de cruzamentos e relatórios em tempo real via *dashboards,* e também de um guia prático de orientações destinadas a servir de referência aos profissionais da empresa, com o objetivo prioritário de levar aos públicos consumidores informações corretas, apuradas e de acordo com a legislação vigente. No que diz respeito às estratégias utilizadas pela corporação para o enfrentamento de comentários negativos postados nas redes sociais, as práticas encontradas foram: conexão com o público consumidor dos veículos do grupo (rádio, tv, jornal e site); monitoramento e identificação dos comentários negativos; política de exclusão dos comentários negativos; frequência de utilização das redes sociais, por parte dos colaboradores, sejam eles com perfil de comunicador ou com perfil de liderança; gerenciamento das redes sociais; atraso nas respostas; e, por fim, o não envolvimento de riscos entre as mais variadas plataformas de contato da empresa com seus públicos.

A pesquisa traz contribuições teóricas e gerenciais. Aos profissionais, oferece orientações importantes de modo a evitar que comentários negativos nas redes sociais se tornem uma crise a ser gerenciada pela organização. É muito importante que a gestão da instituição esteja conectada aos modelos desejados pelo público, para que eventuais críticos possam se tornar defensores em momentos de crise. Também é fundamental que o gestor saiba o momento certo de responder aos comentários e como responder; o tempo adequado pode ser decisivo numa correção de rumo, dado que uma decisão tomada de forma abrupta pode comprometer a imagem da corporação ainda mais do que os próprios comentários. Em momentos de tensão nas redes sociais, deve-se evitar que o assunto em debate se propague por plataformas diferentes de onde ele surgiu, para que não se amplie algo desnecessário. O estudo ainda apresenta formas de enfrentar o problema quando este ocorre e quando é preciso recuperar a imagem afetada no pós-crise.

Aos pesquisadores, expõe uma pesquisa com dados empíricos, apresentando potenciais construtos a serem estudados futuramente, proporcionando novas possibilidades de pesquisas. Ainda que a discussão nesta pesquisa tenha sido realizada sob o viés da Administração da Informação, isto não impede que as descobertas aqui encontradas possam ser utilizadas em áreas distintas, pois sem uma boa gestão, nenhuma crise poderá ser bem solucionada, minimizada ou até mesmo evitada.

Para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento de uma ou mais categorias emergentes, relacionando o envolvimento da organização com seu público, sobretudo quando atingida por uma determinada críticas feita nas redes sociais. Estudos simulando diferentes cenários e ações tomadas pelas organizações também poderiam ser avaliadas pelos usuários, de modo a verificar o impacto de cada ação e quais seriam as mais indicadas para determinadas situações . Enfim, pesquisas que possibilitem compreender melhor a eficácia das estratégias de resposta, podendo, inclusive, utilizar outras lentes teóricas. Como principal limitação da pesquisa, destaca-se a análise de um único caso, específico de um ramo empresarial, o que limita o poder de generalização do estudo. Contudo, acredita-se que os resultados obtidos e as reflexões aqui realizadas possam contribuir com profissionais e pesquisadores interessados no tema.

REFERÊNCIAS

ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Frontiers of the Marketing Paradigm in the Third Millennium. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, p.35-52, 2011.

AGNIHOTRI, Raj. Social media, customer engagement, and sales organizations: A research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 291-299, 2020.

AGUINIS, H., & SOLARINO, A. M. **Transparency and replicability in qualitative research: the case of interviews with elite informants.** Strategic Management Journal, 40 (8), 1291-1315, 2019.

ALAMEDDINE, A. Perceptions of executives from seven selected companies of the use of social media in marketing practices**. Pepperdine University.** United States, California, 2013.

ANDERLINI, L.; GERARDI, D.; LAGUNOFF, R. Communication and learning. **Review of Economic Studies**, v. 79, p. 419–450, 2012.

APUKE, O.; TUNCA, E. Social Media and Crisis Management: a review and analysis of existing studies. **Sosyal Bilimler Dergisi**. European University of Lefke, p. 199-215, 2018.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS E TÉCNICAS**. Gestão de riscos: princípios e diretrizes. ABNT NBR ISO 31000.** Rio de Janeiro, 2018.

AVEN, T. Selective critique of risk assessments with recommendations for improving methodology and practise. **Reliability Engineering and System Safety**, v. 96, p. 509-514, 2011.

ATAL, M.; CONRAD, W. Feeling Trashed on the Web? Here's How to Avoid Having Your Brand Message Hijacked. **Business Week**, p. 24-26, set. 2007.

BACILE, T.; HOFFACKER, C.; WHITE, A. Emerging challenges in social media. **International Journal of Integrated Marketing Communications**, v.6, p. 34–51, 2014.

BANKING.COM. **Staff. Social Media Statistics: By-the-Numbers**. Disponível em: www.banking2020.com/2011/07/05/social-media-statistics-by-the-numbers-july2011. Acesso em: 23 fev. 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2010.

BARROS, Márcia. O Impacto dos memes na imagem das Marcas e das Figuras Públicas. **The Trends Hub,** n. 3, 2023.

BASEGGIO, A. **Planejamento estratégico da comunicação. In: DORNELLES, Souvenir Maria G. (Org.). Relações públicas: planejamento e comunicação**. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

BLOCHING, B.; HENNIG-THURAU, T.; HOFFACKER, C. Marketing the pinball way: Understanding how social media change the generation of value for consumers and companies. **Journal of Interactive Marketing,** v**.** 27, p. 237–241, 2013.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC.** V. 2, p. 68-80. Florianópolis, 2005.

BOO, S.; KIM, J. Comparison of negative ewom intention: An exploratory study. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 14, p. 24–48, 2013.

BRUCE, M.; SOLOMON, M. R. Managing for media anarchy: A corporate marketing perspective. **Journal of Marketing Theory & Practice**, v. 21, p. 307–318, 2013.

BUNDY, J. *et al*. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. **Journal of Management,** v. 43(6), p. 1661-1692, 2017.

BUTTNER, A. J.; REDONDO, A.; PORTELA, J.; NAGANO, V. Fala que eu te escuto: o engajamento dos clientes nas redes sociais e a decisão de compra online. **Retail Management Review**, v. 3, n. 1, e25. https://doi.org/10.53946/rmr.v3i1.25, 2023.

CHEN, Y.; FAY, S.; WANG, Q. The role of marketing in social media: How online consumer reviews evolve. **Journal of Interactive Marketing**, v. 25, p. 85–94, 2011.

CHIN-LUNG, L.; DER-JUINN, H.; SHENG-HSIEN, L. The effects of online reviews on purchasing intention: The moderating role of need for cognition. **Social Behavior & Personality: An International Journal**, v. 39, p. 71–81, 2011.

COHEN, H. The Worst Social Media Screw-ups of 2011: **Live from Social Media Week-Suxorz Awards**. Califórnia, Fev. 2012. Disponível em: http://smartblogs.com/socialmedia/2012/02/16/live-fromsocial-media-week.suxorz-the-worst-social-media, 2012. Acesso em: 18 fev. 2023.

COLLEONI, E. CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 18, p. 228– 248, 2013.

COLVIN, D. A. Effect of social media as measured by the dispersion of electronic word-of-mouth on the sales success of experience goods: An empirical study of Kindle book sales (D.B.A.). **Anderson University**. United States, Indiana, 2013.

COOMBS, T. Reflections on a meta-analysis: Crystallizing thinking about SCCT. **Journal of Public Relations Research**, v. 28, n. 2, p. 120-122, 2016.

_____. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. 3rd ed. **New York: Sage Publications**, 2014.

COSTA, K. K. R. da. **Liberdade de expressão e discurso de ódio nas mídias sociais.** Revista Eletrônica do Ministério Público do Estado do Piauí, 2021. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2022/01/Liberdade-de-expressa%CC%83o-e-discurso-de-o%CC%81dio-nas-mi%CC%81dias-sociais.pdf. Acessado em: 22 dez. 2023.

COVELLO, V. T. Risk communication: An emerging area of health communication research. **Annals of the International Communication Association**, v. 15, n. 1, p. 359-373, 1992.

CRESWELL, J. Exploring the dialectic tensions in the discourse in mixed methods: What is mixed methods research? **Paper presented at the QI2007 Conference.** Urbana-Champaign. Estados Unidos, Illinois, 2007.

CRESWELL, J. & CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos.** Série Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Penso Editora, 2015.

CRITTENDEN, V. L.; HANNA, R.; ROHM, A. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business Horizons**, v**.** 54, p. 265–273, 2011.

CURRAN, J.; McCABE, D.; MEUTER, M. Electronic word-of-mouth versus interpersonal word-of-mouth: Are all forms of word-of-mouth equally influential? **Services Marketing Quarterly**, v. 34, p. 240–256, 2013.

DAUGHERTY, T.; HOFFMAN, E. WOM and the importance of capturing consumer attention within social media. **Journal of Marketing Communications**, v. 20, p. 82–102, 2013.

DEL RÍO-LANZA, A. B. *et al*. The word of mouth dynamic: How positive (and negative) wom drives purchase probability: An analysis of interpersonal and non-interpersonal factors. **Journal of Advertising Research**, v. 53, p. 43–60, 2013.

DEMOSS, M., LI, S.; SHEN, Y. The effect of quantitative electronic word of mouth on consumer perceived product quality. **International Journal of Management and Marketing Research,** v. 5, p. 19–29, 2012.

DEWAN, S.; RAMAPRASAD, J. Social media, traditional media, and music sales. **MIS Quarterly**, v. 38, p. 101–121, 2014.

DORIGON, A.; SOARES, R. V. de O. Crimes cibernéticos: dificuldades investigativas na obtenção de indícios da autoria e prova da materialidade. **Revista Jus Naviggandi,** IISSN 1518-4862, Teresina, ano 23, nº. 5342, 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/63549>. Acesso em: 24. jan. 2023.

DUBOIS, S. Why McDonald's Should Have Known Better. **Fortune.com**. S.local: s. editora, 2012. Disponível em: <http://management.fortune.cnn.com/2012/01/31why-mcdonalds-should-haveknown-better>. Acessado em: 31 jan. 2023.

DURAN, H. Novel Social Media Lawsuit Draws Attention to New Legal Issues. **Patexia.com.** Disponível em http://www.patexia.com/feed/novel-social-media-lawsuit-draws-attention-to-newlegal-issues-2342, 2012. Acessado em: 6 mar. 2023.

FAY, B.; KELLER, Ed. Word-of-mouth advocacy: A new key to advertising effectiveness. **Journal of Advertising Research**, v. 52, p. 459–464, 2012.

FELL, A. F.; XIMENES, A.; NUNES, J. O. C. Pesquisa qualitativa em sistemas de informação: um estudo introdutório de suas possibilidades. **Revista da Ciência da**

Administração – versão eletrônica – v. 1, p. 1-13, jan./jun.2007. Disponível em: http://fcap.adm.br/revistas/01-2007.htm. Acesso em: jan. 2024.

FERNANDES, G. Cibersegurança: desvendando a diferença entre ameaça e risco. **Medium.com.** Disponível em https://@ogilvanfernandes/ciberseguran%C3%A7a-desvendando-a-diferen%C3%A7a-entre-amea%C3%A7a-e-risco-582d6e2a357e, 2022. Acessado em: 21 dez. 2023.

FLANAGIN, A. *et al*. User-generated ratings and the evaluation of credibility and product quality in ecommerce transactions. S.local: **IEEE**, 2011.

FORNI, J. J. **Comunicação em Tempo de Crise. In: DUARTE, Jorge (ORG.)**. Assessoria de Imprensa e relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de crises e comunicação: O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FREIMUTH, V.; LINNAN, H. W.; POTTER, P. Communicating the threat of emerging infections to the public. **Emerging infectious diseases,** v. 6, n. 4, p. 337, 2000.

FU, J. R.; JU, P. H.; HSU, C. W. Understanding why consumers engage in electronic word-of-mouth communication: Perspectives from theory of planned behavior and justice theory. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 14, n. 6, p. 616-630, 2015.

GALAK, J.; STEPHEN, A. The effects of traditional and social earned media on sales: A study of a microlending marketplace**. Journal of Marketing Research**, v. 49, p. 624–639, 2012.

GALLIVAN, M.; KEIL, M. The user–developer communication process: a critical case study. **Information Systems Journal**, v. 13, p. 37–68, 2003.

GHERASIM, A.; GHERASIM, D.; VASILOAIA, M. Communication in marketing promotion. **Economy Transdisciplinarity Cognition**, v. 15, p. 37–44, 2012.

GONZÁLEZ-BAILÓN, S.; LELKES, Y. Do social media undermine social cohesion? A critical review. **Social Issues and Policy Review**, v. 17, n. 1, p. 155-180, 2023.

GONZÁLEZ-HERRERO, A.; SMITH, S. Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 16, n. 3, p. 143-53, 2008.

GZH. **Grupo RBS divulga resultados de 2022. Balanço da empresa aponta crescimento.** Disponível em: https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2023/04/grupo-rbs-divulga-resultados-de-2022-clgfrvq4z000p015xs8r9s1qg.html. Acessado em: 25 abr. 2023.

GRUBOR, A., & JAKSA, O. Social Media Marketing: Engaging with Consumers in Digital Era. In: **ENTRENOVA Conference Proceedings**, Split. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3283718, 2018.

GRUPO RBS. **Quem somos.** Disponível em: https://gruporbs.com.br. Acessado em: 20 nov. 2023.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HERRERA, M. R. G. *et al.* Respuesta A La Crisis Generada Por La Pandemia Covid-19 En El Turismo. DeLo Global A Lo Local. **Turismo: Estudos & Práticas** (UERN), Mossoró/RN, v. 9, n. 2, p. 1-23, 2020.

HOFFMAN, D.; NOVAK, T. P. Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 50-68, 1996.

HOFFMANN, C. A. K. O comportamento do consumidor, o boca a boca eletrônico (eBAB) e as redes sociais online: conhecimento atual e direções futuras. **Revista da FAE**, v. 20, n. 1, p. 27-41, 2017.

HUDDERS, L.; LOU, C.; DE BRABANDERE, M. Understanding the impact of influencers' responses to negative follower comments on the persuasiveness of sponsored Instagram posts. **International Journal of Advertising**, v. 41, n. 1, p. 178-204, 2022.

HYDE, K.; LANG, B. Word of mouth: What we know and what we have yet to learn. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior**, v. 26, p. 1–18, 2013.

INDRIUNAS, L. C. **Prevenção, gestão e comunicação de crise.** Editora Senac. São Paulo, 2023.

KHONG, K. W.; CHONG, A. Y. L. Determinants of negative word-of-mouth communication using social networking. **Information & Management**, v. 53, n. 4, p. 528-540, 2016.

KOZINETS, R. V. *et al*. Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities**. Journal of Marketing**, v. 74, n. 2, p. 71-89, 2010.

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

LAMBRET, C.; BARKI, E. Social media crisis management: aligning corporate response strategies with stakeholders' emotions online. **Journal Contingencies and Crisis Management**. Paris, França: Wiley Library, 2017.

LEÃO, L. M. **Metodologia do Estudo e Pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

LE BON, G. **Psicologia das multidões**. 1. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.

LESTER, D. *et al*. Marketing Mavens Fusion with Social Media. **Atlantic Marketing Journal**, v. 1, n. 1, Article 6, 2012.

LI, Y. *et al*. Can an apology change after-crisis user attitude? The role of social media in online crisis management. **Humanities and Social Science Research**. Shanghai, China: Ministery of Education, 2018.

LIN, L.; GENG, X.; WHINSTON, A. B. A Sender-Receiver Framework for Knowledge Transfer. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 2, p. 197-219, 2005.

LIU-LASTRES, B.; CAHYANTO I. Are we always ready? Examining event professionals approaches to risk and crisis management and resilience. **Tourism Management Perspectives**, v. 46, 2023.

LIU, B. *et al.* Using Social media in hotel crisis management: the case of bed bugs. **Journal Of Hospitality and Tourism Technology,** v. 2, p. 102-112, 2015.

LIU, Z.; PARK, S. What makes a useful online review? Implication for travel product websites. **Tourism Management**, v. 47, p. 140-151, 2015.

LUNDEGREN, R. E.; OH. Risk communication: a handbook for communicating environmental, safety, and health risks. **Battelle Press**, 1994.

LUO, X.; ZHANG, J.; DUAN, W. Social Media and Firm Equity Value. **Information Systems Research, Forthcoming, Fox School of Business.** Research Paper No. 14-016, 2013.

MAGEE, T. Nestle Fails at Social Media. **Techeye.com**. Disponível em: http://news.techeye.net/internet/nestle-fails-at-social-media-2010. Acessado em 28 jan. 2023.

MANCHANDA, P.; ONISHI, H. Marketing activity, blogging and sales. **International Journal of Research in Marketing**, v. 29, p. 221–234, 2012.

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARSHALL, B., CARDON, P., PODDAR, A. & FONTENOT, R. Does sample size matter in qualitative research?: a reviews of qualitative interviews in is research. **Journal of Computer Information Systems**, v. 54, n. 1, p. 11-22, 2013.

MEDIATALKS. **Pesquisa de Cambridge mostra como a raiva gera mais cliques que o amor nas redes, 2021.** Disponível em: https://mediatalks.uol.com.br/2021/06/22/pesquisa-de-cambridge-mostra-como-a-raiva-gera-mais-cliques-que-o-amor-nas-redes/. Acessado em: 22 dez. 2023.

MEJOVA, Y. Sentiment analysis within and across social media streams. **The University of Iowa.** United States, 2012.

MENDES, T. C.; SOUZA FILHO, M. **Uma discussãosobre os métodos de análise de argumentos em pesquisas qualitativas, 2023**. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2023/TRABALHO_COMPLETO_EV185_MD1_ID4284_TB8436_29082023154416.pdf.

MERTENS, D. **Research evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods**. 2.ª edição. Londres: Sage, 2005.

MORI, C. C. **Evolução da comunicação e sua importância.** S. local: S. editora, s. ano. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/337528/evolucao-da-comunicacao-e-sua-importancia>. Acessado em 18. Abr. 2023.

NUNES, A. K.; OLIVEIRA, R. F. de. **Crise, risco e comunicação: revisão da literatura e abordagens brasileiras de um campo em legitimação.** Disponível em: http://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2021/07/sff-69.pdf . Acessado em 18. Abr. 2023.

OLIVEIRA, M. M. de C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

ONG REPÓRTERES SEM FRONTEIRAS. **Quem controla a mídia no Brasil?** Disponível em https://www.obeltrano.com.br/portfolio/quem-controla-midia-no-brasil/2017. Acessado em: 20 jan. 2023.

PELTIER, T. R. **Information security risk analysis,** 3.ed. Auerbach Publication, 2010. 331 p. v. 1.

PINHEIRO, C. de M. Liberdade de pensamento e liberdade de expressão em sociedades democráticas: do amplo direito aos limites impostos**. Ethica – Revista Internacional de Filosofia da Moral**, v. 22 n. 2, Florianópolis, 2023.

PINHEIRO, J. M. S. Ameaças e ataques aos sistemas de informação: prevenir e antecipar. **Cadernos UniFOA**, [s. l.], v. 3, n. 5, p. 11-21, 2017. p.12. Disponível em: <https://moodleead.unifoa.edu.br/revistas/index.php/cadernos/article/viewFile/885/790>. Acesso em: 22 dez. 2023.

PWC BRASIL. **Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2022-2026.** Disponível em: pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/entretenimento-midia/2022/outlook-2022.html. Acessado em 22 nov. 2022.

REYNOLDS, B.; SEEGER, W. Crisis and emergency risk communication as an integrative model. **Journal of Health Communication,** v. 10, n. 1, p. 43-55, 2005.

RIGHT NOW. The Retail Consumer Report. **Bring Back Unhappy Customers via Social Media**. Disponível em: www.rightnow.com/retail, 2011. Acessado em: 23 fev. 2023.

RINO, A. Dealing with negative social media comments: The giant bullhorn that punctures holes in organizations' walls, like an arrow to the chest. **The McMaster Journal of Communication**, v. 12, n. 2, p. 56-77, 2020.

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. New York: Free Press, 1995.

SACCOL, T. **Caso Timeline: representantes da Academia analisam o episódio polêmico da atração da Rádio Gaúcha, 2020.** Disponível em: https://coletiva.net/academia/-caso-

timeline-representantes-da-academia-analisam-o-episodio-polemico-da-atracao-da-radio-gaucha,382435.jhtml. Acessado em: 25 dez. 2023.

SAFKO, L.; BRAKE, D. K. **The Social Media Bible**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

SALLES JR., C. A. C. *et al*. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

SARKER, S.; XIAO, X, & BEAULIEU, T. Guest editorial: Qualitative studies in information systems. A critical review and some guiding principles. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 4, iii-xviii, 2013.

SCHÄFER, G.; LEIVAS, P. G. C.; SANTOS, R. H. dos S. **Discurso de ódio: da abordagem conceitual ao discurso parlamentar.** RIL Brasília, a. 52, n. 207 jul./set. 2015 p. 143158. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/207/ril_v52_n207_ p143.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2023.

SERNOVITZ, A. Andy's Answers: How to Respond to Feedback, Posts, Comments and Reviews. **SmartBlog on Social Media**. Disponível em: http://smartblogs.com/socialedia/2010/06/24/andys-answers-how-torespond-to-feedback-posts-comments-reviews. Acessado em: 26 fev. 2023.

SILVA, T. K. K. da. **Gestão de riscos: uma abordagem ao ambiente corporativo**. Interisk – Inteligência em Riscos. Porto Alegre, 2016.

SOUSA, R. de. **Cibercrimes: o uso da internet como instrumento para prática de delitos e a evolução da legislação penal brasileira no combate aos crimes virtuais**, 2022.

SPARKS, B. A.; SO, K. K. F.; BRADLEY, G. L. Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern**. Tourism Management**, v. 53, p. 74-85, 2016.

TEIXEIRA, P. **Caiu na rede. E agora? Gestão de crises nas redes sociais**. 2. ed. São Paulo: Évora, 2019.

_____. **Sociedade do Risco na Sociedade da Informação: Gestão e Gerenciamento de crise nas redes sociais.** V Abrapcorp. Redes Sociais, Comunicação e Organizações. São Paulo, 2011.

THOMAS, J. B. *et al*. Social Media and Negative Word of Mouth: Strategies for Handing Unexpecting Comments. **Atlantic Marketing Journal**, v. 1, Article 7, 2012.

THOMSON, S. B. Sample size and grounded theory. **Jornal of Administration and Governance**, v. 5, n. 1, p. 45-52, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN NOORT, G.; WILLEMSEN, L. M. Online damage control: the effects of proactive versus reactive web care interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26, p. 131–40, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 11ª edição. Atlas: São Paulo, 2009.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281. Acessado em: 30 mar. 2023.

WAGNER, D. **Managing Negative Comments Posted on Social Media**. United States: Walden University, 2015.

WALSHAM, G. Doing interpretive research. **European Journal of Information Systems**, v. 15, n. 3, p. 320-330, 2006.

WANG, L.; SCHUETZ, C. G.; CAI, D. Choosing response strategies in social media crisis communication: an evolutionary game theory perspective. **Information & Management**, v. 58, 2021.

WEBER, M. H. **Ditadura & Sedução (Redes de Comunicação e Coerção no Brasil – 1969/1973).** In: WEBER, M. H. Comunicação e Espetáculos da Política. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2000.

WILKS, J.; MOORE, S. Tourism risk management for the Asia Pacific region: an authoritative guide for the managing crises and disasters. In: **APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST)**, Griffith University. Gold Coast, Austrália, 2004.

YIN, D.; BOND, S., ZHANG, H. Anxious or angry? Effects of discrete emotions on the perceived helpfulness of online reviews. **MIS Quarterly**, v. 38, n. 2, p. 539-560, 2014.

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

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

APÊNDICE A - Quadro com artigos encontrados após pesquisa na base Scopus

#	Artigo	Autores	Ação	Ano de publicação
1	Research on user comment sentiment change based on social media data: a case study of weibo information dissemination during The Beijing Winter Olympics	Shan, S.; Li, J.; Zhang, H.; Wang, Y.		2023
2	A quantitative method for opinion ratings and analysis: an event study	Akeb, H.; Lévy, A.; Rdali, M.		2022
3	The Impact of workplace safety and customer misbehavior on supermarket worker's stress and psychological distress during the Covid-19 pandemic	Mayer, B.; Helm, S.; Barnett, M.; Arora, M.		2022
4	Identifiability, Risk and Credibility of Information in Discussions on Moral/Ethical Violation Topics on Chinese Social Networking Sites	Chen, X.; Huang, C.; Cheng, Y.		2020
5	Using Social media in hotel crisis management: the case of bed bugs	Liu-Lastres, B.; Penningtin-Gray, L.; Klemmer, L.	Conteúdo aplicado na pesquisa, a partir do entendimento da política dos 4Rs	2015
6	Social network services management and risk of doocing. Comment on Kim, S.; Park, H.; Choi, M.J. "Negative impact of social network services based on stressor-stress-outcome: The role of experience of privacy violations. Future internet 2019, 11, 137"	Fantinelli, S.; Cortini, M.		2019
7	An efficient sentiment analysis by using hybrid naive bayes and SVM approach in banking institutions	Sumathi, N.; Shella, T.		2017
8	Rumor detection on social media using deep learning algoritms with fuzzy inference system for healthcare analytics system using covid-19 dataset	Rathakrishnan, A.; Sathyanarayana n, R.		2023
9	Relevance of social media management in online reputation building in tourism and hospitality: case of Finland	Kushcheva, N.; Eilola, T. M.		2023
10	Web emotion recognition for college students based on microblog text mining	Wang, Y.		2023

APÊNDICE B – Autorização para realização do estudo

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ilmo(a) Sr.(a)
Carlos Roberto Fialho Etchichury
Gerente de Jornalismo.
GZH / RBS.

Como mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA – da Fundação Universidade Federal do Rio Grande/FURG, venho por meio deste solicitar autorização para desenvolver a pesquisa intitulada "Como lidar com comentários negativos nas redes sociais à luz do gerenciamento de risco: um estudo de caso de uma empresa do setor de comunicação". Tenho como objetivo principal identificar à luz do gerenciamento de risco as estratégias e estruturas utilizadas por organizações do setor de comunicação para lidar com comentários negativos nas redes sociais. Em nenhuma situação os profissionais ou sua instituição serão submetidos a situações constrangedoras ou serão expostos desnecessariamente.

Comprometo-me a garantir o sigilo profissional, quanto à privacidade dos participantes envolvidos, bem como aos dados confidenciais que envolverem a instituição investigada. Também assumo o compromisso ético de devolver-lhes os resultados deste estudo, tão logo seja concluído. Ressalto ainda, minha disponibilidade para qualquer esclarecimento.

Assegura-se o compromisso ético de resguardar todos os participantes envolvidos na pesquisa, assim como a instituição, conforme o exposto na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Desde já agradecemos.

Atenciosamente,

Luis Gustavo Manhago (gustavo.manhago@rdgaucha.com.br)
Mestrando – PPGA/FURG

Data: ___/___/___ _____

Carlos Roberto Fialho Etchichury
Gerente de Jornalismo GZH/RBS

APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS

Você está sendo convidado a participar da Pesquisa Acadêmica "Como lidar com comentários negativos nas redes sociais à luz do gerenciamento de risco – o caso de uma empresa do setor de comunicação", cujo pesquisador responsável é o mestrando Luis Gustavo Manhago, da Universidade Federal do Rio Grande - FURG.

O objetivo do Projeto é identificar as estratégias e estruturas utilizadas por organizações do setor de comunicação para lidar com comentários negativos nas redes sociais.

Cabe destacar que esta pesquisa é parte de uma dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Você está sendo convidado para participar desta pesquisa por atuar na empresa selecionada para ser investigada conforme escolha do tema.

1. Participação na pesquisa

Sua participação é voluntária. Sendo assim, você tem a liberdade de se recusar a participar ou ainda, a qualquer momento, poderá desistir da pesquisa, sem qualquer prejuízo para você.

2. O registro

Os dados coletados serão utilizados na mencionada dissertação de mestrado, bem como poderão ser usados para fins de publicação científica, ensino e encontros científicos.

Desenvolveu-se um roteiro semiestruturado para a realização de entrevistas com os gestores de mídia, responsáveis pela área de risco da empresa investigada, e demais membros das equipes, contendo questões sobre as características da empresa e do respondente, totalizando 18 perguntas divididas em três blocos, para levantar dados sobre a caracterização da organização, as práticas adotadas no enfrentamento de comentários negativos, identificar as principais dificuldades e melhorias no tratamento destas crises, além de entender as orientações, as técnicas e as ferramentas, usadas nas etapas de planejamento e prevenção, monitoramento, avaliação e tratamento de riscos (considerando ameaças, vulnerabilidades, gravidade dos ativos ameaçados), e acompanhamento dos fatos já concluídos.

3. Confidencialidade

Todas as informações coletadas nessa pesquisa são estritamente confidenciais, de forma que a sua identidade será preservada. Os dados fornecidos não serão utilizados de forma individual, e sim, consolidados em um relatório final.

4. Benefícios

Ao participar dessa pesquisa, você poderá ter como benefício, a discussão sobre como o gerenciamento de risco adequado, em casos que envolvam o boca a boca eletrônico negativo, pode evitar uma má reputação da corporação. Esperamos que esta pesquisa nos dê informações para prevenção e o tratamento de crises em ambientes digitais de redes sociais analisando o fenômeno à luz do gerenciamento de riscos.

5. Riscos

Sabe-se que toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes. Nesta pesquisa, os riscos para você são os seguintes: a) o arrependimento por ter iniciado a participação ao responder as questões; e b) a possibilidade de não se sentir seguro em responder.

Conforme mencionado, não haverá identificação pessoal do respondente por nome ou número de documento oficial, e o pesquisador não tem acesso aos dados de IP (Protocolo de Internet) dos participantes da pesquisa.

Se julgar necessário, você dispõe de tempo para que possa refletir sobre sua participação, consultando, se necessário, outras pessoas que possam ajudá-lo na tomada de decisão livre e esclarecida. Garantimos a você o ressarcimento no caso de haver alguma despesa inerente a sua participação na pesquisa, ainda que não haja despesas previstas às participantes desta pesquisa.

Também está assegurado a você o direito a pedir indenizações e a cobertura material para reparação a dano causado pela participação na pesquisa, embora nenhum dano seja previsto como resultado da sua participação. Asseguramos a você o direito de assistência integral, gratuita e imediata, caso haja danos diretos ou indiretos, imediatos ou tardios, decorrentes da participação no estudo, pelo tempo que for necessário, embora nenhum dano seja previsto como resultado da sua participação, conforme mencionado anteriormente.

Garantimos a você à manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e dos dados informados durante todas as etapas desta pesquisa, bem como na divulgação dos resultados através de artigos científicos publicados em revistas nacionais e/ou internacionais, de acordo com a Resolução nº 466 de 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

6. CEP-FURG

Você também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal do Rio Grande (CEP-FURG), se julgar necessário. O Comitê localiza-se na Sala CEP FURG, 2º andar do prédio das Pró-Reitorias da FURG, no Campus Carreiros. Endereço: Av. Itália, km 8, Bairro Carreiros, Rio Grande/RS. CEP: 96203-900. O telefone do CEP-FURG é: (53) 3237 3013. O endereço de e-mail é: cep@furg.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da FURG (CEP-FURG) tem por finalidade defender os interesses dos participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento de pesquisas dentro dos padrões éticos consensualmente aceitos e legalmente preconizados, baseados nos princípios, universalmente aceitos, de autonomia, beneficência, não maleficência, justiça e equidade.

7. Pagamento

A participação na pesquisa não acarretará em nenhuma despesa para você, assim como não será pago nada pela sua participação. Porém, sempre que quiser, você terá o direito de pedir mais informações sobre a pesquisa. Você pode entrar em contato com o pesquisador responsável, mestrando Luis Gustavo Manhago, a qualquer tempo para solicitação de informações adicionais por meio do fone (51) 98931-7007, no endereço da Rua Conselheiro Xavier da Costa, 2455, Bairro Ipanema, Porto Alegre/RS. Ou pelos e-mails dbdolci@furg.br ou gustavo.manhago@rdgaucha.com.br

Este documento, denominado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), será disponibilizado aos respondentes após a confirmação de disponibilidade dos mesmos em participar das entrevistas, no formato físico ou eletrônico e será assinado após a leitura e o consentimento dos participantes em relação às informações nele contidas.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, _____, de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

Assinatura do participante: _____

Data: ____/____/_____.

_____

Luis Gustavo Manhago
Pesquisador
Telefone: (51) 98931.7007

- Contato com o professor orientador desse trabalho: dbdolci@furg.br
- Contato com Comitê de Ética em Pesquisa na Área da Saúde (CEP): cep@furg.br

APÊNDICE D – Roteiro de perguntas para as entrevistas

Bloco 1 – Gestão de risco – liderança, governança e sistemas

- Há um planejamento referente às redes sociais?
- Com que frequência você gerencia suas redes sociais?
- Como monitoram o reflexo da crise?
- Qual é a sua política de exclusão ou respostas aos comentários negativos?
- Como você gerencia suas redes sociais e as redes sociais da organização?
- Como seus profissionais gerenciam?
- Como você identifica os comentários negativos postados nas redes sociais?
- Você tem um programa para gerenciar todas as redes sociais simultaneamente?
- Se sim, qual programa você usa e como funciona?

Bloco 2 – Sobre como enfrentam os comentários negativos

- Em que situação usam a estratégia de atraso (explicar)?
- Em que situações usam a estratégia de resposta (explicar)?
- Em que situações usam a estratégia de parceria (explicar)?
- Em que situações usam a estratégia de ação legal (explicar)?
- Em que situações usam a estratégia de censura (explicar)?

Bloco 3 – Sobre principais dificuldades e melhorias no tratamento dos comentários negativos

- Quais são as principais dificuldades percebidas no tratamento de comentários negativos?
- Você pode nos relatar algum caso especial, difícil de gerenciar? (mais de um se necessário)
- Alguma ferramenta e/ou conhecimento que você gostaria de ter para a gestão dos comentários negativos? Justifique.
- Você sugere que as organizações usem uma empresa externa para gerenciar redes sociais ou devem ter uma pessoa/equipe dedicada dentro da organização? Justifique.