

## **NÃO HAVERÁ NENHUMA EXPLICAÇÃO, HAVERÁ APENAS REPUTAÇÃO: ESTUDO DO GERENCIAMENTO DE CRISE NA CARREIRA DE TAYLOR SWIFT EM 2016**

**Stefanie Machado<sup>1</sup>**

**Lize Búrigo<sup>2</sup>**

**Resumo:** O objetivo do presente artigo foi identificar as estratégias usadas para o gerenciamento de crise de imagem na carreira da cantora Taylor Swift, em 2016, após desentendimentos com o *rapper* Kanye West. A pesquisa teve três objetivos específicos: identificar as causas da crise na carreira de Taylor Swift de 2016; verificar o impacto dessa crise em dois dos principais sites de notícias do Estados Unidos e investigar quais os resultados alcançados pela assessoria de imprensa da cantora no gerenciamento da crise. A fundamentação teoria deu-se, principalmente, com o apoio dos autores João José Forni, Mário Rosa, Patrícia Brito Teixeira, Regina Áurea de Sá e Heródoto Barbeiro. Ainda, a construção do desenvolvimento foi dividida em três capítulos: Assessoria de Imprensa nos Estados Unidos; Gestão de imagem de personalidades públicas; Gerenciamento de crise e o caso Taylor Swift. Trata-se de uma pesquisa explicativa, com abordagem qualitativa, tendo como procedimento um estudo de caso, embasado também por meio de pesquisa bibliográfica. A análise dos dados se deu por meio de dois portais de notícias populares nos Estados Unidos, BuzzFeed e Vice. Identificou-se que as táticas usadas pela equipe da artista foram o silêncio, monitoramento de mídia e planejamento de comunicação. Ao final do artigo, concluiu-se que as estratégias da assessoria de imprensa foram adequadas para o gerenciamento da crise, no caso da cantora, uma vez que os mesmos portais de notícias passaram a produzir conteúdo favorável à cantora. Observou-se que também houve engajamento positivo dos seguidores de Taylor Swift nas mídias sociais.

**Palavras-chave:** gerenciamento de crise, assessoria de imprensa, Taylor Swift.

### **1 INTRODUÇÃO**

Um dos desafios dos profissionais que trabalham nas assessorias de imprensa, seja de empresas, entidades ou pessoas públicas, é o gerenciamento de crise. Para Forni (2008), nenhum negócio, por mais consistente e confiável que seja, está protegido de passar por uma crise. Independente da força do conflito, a imagem do cliente pode ficar vulnerável e ser desgastada.

Para entender como uma crise pode influenciar na carreira de qualquer profissional ou empresa, a cantora e compositora americana Taylor Swift foi escolhida

---

<sup>1</sup> Graduanda em Jornalismo. E-mail: machadoste@outlook.com

<sup>2</sup> Prof. Mestre Lize Búrigo. E-mail: lize.burigo@satc.edu.br

como objeto de estudo deste artigo. Swift foi eleita a oitava maior artista de todos os tempos pela *Billboard*<sup>3</sup>, principal tabela musical dos Estados Unidos, ao lado de músicos como The Beatles, Michael Jackson e Madonna.

Desde que Swift surgiu na indústria musical, em 2006, a artista foi acompanhada pela mídia. Suas polêmicas foram destaques em revistas e portais de notícias sobre celebridades. Por conta de desentendimentos com o *rapper* americano Kanye West, em 2016, Swift enfrentou uma crise de imagem e, com o auxílio de sua assessoria de imprensa, teve que tomar medidas para reverter a opinião pública negativa em relação à sua postura.

Conforme Teixeira (2011), o papel da imprensa é promover o debate sobre fatos de interesse coletivo, fazendo com que o público não só pense sobre os temas como também tenha a capacidade de julgar. “Sendo assim, as crises sofrem o poder direto da opinião pública, que por sua vez tem a força inclusive de boicotar uma empresa ao se sentir lesada ou traída quando uma ação fora de controle ocorre” (TEIXEIRA, 2011, p. 63).

Dessa forma, Kopplin e Ferraretto (2000) acrescentam que o trabalho dos assessores de imprensa é ligado à formação da opinião pública. Portanto, no caso Taylor Swift, a opinião pública negativa resultou em uma crise e, em consequência disso, a assessoria de imprensa teve que buscar estratégias para amenizar o ocorrido.

Diante disso, o presente artigo busca entender quais foram as estratégias de comunicação utilizadas para o gerenciamento de crise na carreira da cantora Taylor Swift no ano de 2016. Para responder à pergunta-problema, a pesquisa tem como objetivo geral identificar as estratégias de comunicação para o gerenciamento de crise na carreira da artista, a partir dos objetivos específicos: identificar as causas da crise na carreira de Taylor Swift de 2016; verificar o impacto dessa crise em dois dos principais sites de notícias do Estados Unidos e investigar quais os resultados alcançados pela assessoria de imprensa da cantora no gerenciamento da crise.

Trata-se de uma pesquisa explicativa porque tenta entender as causas e efeitos dos fatores analisando os fenômenos. Quanto à abordagem, é uma pesquisa qualitativa, pois entende que o sujeito e o mundo em que vive não podem ser separados e não podem ser medidos por meio de números. Isto é, a não utilização

---

<sup>3</sup> Greatest Artists of All Times. Disponível em: <<https://www.billboard.com/charts/greatest-of-all-time-artists>> Acesso: 07/09/2020.

de técnicas de estatísticas no estudo e leva em consideração aspectos subjetivos (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos, é bibliográfica, documental e estudo de caso. É um estudo de caso porque busca aprofundamento de um objetivo, seja uma pessoa ou uma comunidade. Como explicam Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa “consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa” (2013, p. 60). O estudo também faz uso de materiais escritos (bibliográfica) e um documentário relacionado ao tema que servirá para coleta de dados e posteriormente para interpretação do conteúdo a fim de confrontar com o problema de pesquisa e a teoria previamente abordada.

O documentário “Miss Americana”, produzido pelo serviço de *streaming* Netflix com a direção da cineasta Lana Wilson e lançado em janeiro de 2020, relembra momentos de destaque de Swift, como o conflito com o *rapper* West e a crise de imagem. Para entender os desdobramentos da crise e o comportamento da mídia *online* diante do caso, o estudo usa como fonte dois dos principais portais de notícia dos Estados Unidos citados no documentário. Primeiro, o site *Buzzfeed*, focado em entretenimento, e *Vice*, portal da revista impressa de mesmo nome, que trata de temas relacionados a comportamento e entretenimento.

A importância deste estudo se dá pelo conteúdo científico a respeito do gerenciamento de crise para personalidades públicas, em específico, tratando de celebridades. Por conseguinte, esta pesquisa tem como intuito integrar conhecimento para a comunidade científica da comunicação e para os profissionais de assessoria de imprensa e relações públicas que prestam serviços às pessoas públicas.

## **2 ASSESSORIA DE IMPRENSA NOS ESTADOS UNIDOS**

Os primeiros registros sobre como surgiu o trabalho de assessoria de imprensa, conforme Chaparro (2008), levam ao ano de 1906, quando nos Estados Unidos o jornalista norte-americano Ivy Lee foi chamado pelo empresário John Rockefeller para gerenciar uma crise por “aspirar ao monopólio” perante a imprensa. Lee obteve sucesso na sua missão e se consagrou como fundador das relações públicas e, conseqüentemente, da assessoria de imprensa. O profissional logo

ganhou confiança dos jornalistas, visto que todo o seu trabalho, segundo o próprio Lee, era atender a imprensa e informar a verdade.

Hoje, a assessoria de imprensa é descrita por Duarte (2008) como um setor que se profissionalizou, tornando-se essencial, eficiente e “com alta capacidade de atender a demandas e fornecer informações adaptadas aos interesses dos veículos de comunicação e da própria organização” (DUARTE, 2008, p. 23). A principal função dos assessores de imprensa é, portanto, zelar pelos interesses de uma pessoa física ou jurídica com intuito de preservar a imagem do assessorado perante os veículos de comunicação e a opinião pública.

Diante disso, Chaparro (2008) acrescenta que o relacionamento com a imprensa se tornou uma estratégia de comunicação prioritária para entidades governamentais e empresariais com o objetivo de garantir prestígio pela sociedade. Ambos, Duarte e Chaparro (2008), concordam que o setor possui finalidades estratégicas ao entregar informações de qualidade aos diferentes canais da imprensa.

Sua atuação fez surgir instituições de todo tipo como produtoras de conteúdo para os meios de comunicação, estimulou a democratização e qualificação da informação, garantiu às redações facilidades de acesso, moralizou o relacionamento entre fontes e imprensa (DUARTE, 2008, p. 90).

Ainda conforme Duarte (2008), no Brasil é comum encontrar assessorias de imprensa que foram ampliadas para assessorias de comunicação. Neste último ramo não atuam somente jornalistas, mas também profissionais de publicidade e propaganda e de relações públicas. Aliás, existe no Brasil uma discussão, inclusive judicial, entre jornalistas e relações públicas, de que a assessoria de imprensa é uma atribuição das relações públicas, e que os jornalistas estariam ocupando esse mercado que não é de sua formação específica. No entanto, não é objetivo desse artigo entrar nessa nuance, pois o foco da pesquisa é o trabalho realizado nos Estados Unidos. Chinem (2003) ressalta que nesse país não existem os termos assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação.

Para entender a diferença, o autor explica que a função de quem trabalha com relações públicas é proteger a imagem pessoal ou institucional diante dos diferentes públicos de interesse. Sob outra perspectiva, Kopplin e Ferraretto (2000) afirmam que os jornalistas nas assessorias de imprensa têm como responsabilidade

administrar as informações jornalísticas diante dos veículos de comunicação, buscando defender os interesses do assessorado.

Enquanto no Brasil os jornalistas têm ganhado espaço nas assessorias de imprensa ao longo dos anos, nos Estados Unidos o setor é formado, predominantemente, por profissionais de relações públicas. Sendo assim, de acordo com Chinem (2003), empresas do setor englobam, além das atividades específicas da área, as funções de comunicação, assessoria de imprensa e relações governamentais.

Além disso, Amaral (2008) reforça que áreas de comunicação, como a publicidade e as relações públicas, são excepcionalmente importantes para os norte-americanos. Políticos, empresários e artistas, tanto os iniciantes quanto os mais experientes, buscam orientações desses especialistas para tomar decisões.

Uma atividade da assessoria, que surgiu nos Estados Unidos, é o *clipping*, ou clipagem, como é chamado no Brasil, que é o monitoramento das notícias divulgadas na mídia a respeito do assessorado. Inicialmente, era feita por meio de recortes nos jornais, enquanto hoje pode ser feita com ferramentas virtuais. Também chamada de monitoramento de notícia, o *clipping* é apresentado por Duarte (2008) como uma das atividades características da assessoria.

Outro produto oferecido pelas assessorias de imprensa é o *media training*. Para Chinem (2008), trata-se de um treinamento de mídia voltado para políticos, líderes e porta-vozes de empresas e organizações. O objetivo é desenvolver habilidades comunicativas para lidar com a imprensa nos diferentes canais de comunicação, seja impresso ou eletrônico.

Em linhas gerais, o *media training* auxilia no relacionamento com a mídia, faz com que o assessorado entenda quais são as necessidades dos jornalistas e aprenda a aproveitar as chances de ganhar visibilidade. Outrossim, Chinem (2003) afirma que o método também serve para entender como funciona a mídia, saber se relacionar com os profissionais da área e não cair em armadilhas.

Hoje em dia, pessoas podem ser donas de pelo menos um canal de comunicação em alguma rede social. Uma das especialistas de *Mídia Training* no Brasil, Aurea Regina de Sá (2017) alerta que o desafio ganha proporções quando alguém tem que lidar com a imprensa e mídias sociais, como porta-voz de uma empresa, pessoa ou organização. Para a especialista, “é muito importante zelar pela

credibilidade da marca ou da pessoa que representam. Qualquer deslize tem potencial de causar prejuízo não só de imagem mas, muitas vezes, também financeiro” (SÁ, 2017, p.15).

O custo de uma assessoria de imprensa é pequeno se comparado com o preço de uma reputação manchada, enfatiza Barbeiro (2020). Para o autor, em um momento de crise “o relacionamento ético e sólido com os jornalistas e com a mídia pode fazer diferença, entre declínio e o caminho mais curto para solução” (BARBEIRO, 2020, p.17).

Portanto, os serviços oferecidos por profissionais de relações públicas e assessoria de imprensa orientam e preparam lideranças e figuras públicas para lidar com a mídia. “Nada se faz nos Estados Unidos sem a assessoria de um elemento de um desses setores. Tanto em tempos de paz quanto, e sobretudo, em tempos de guerra” (AMARAL, 2008, p. 59).

Com o avanço da tecnologia, a comunicação evoluiu e conseqüentemente a assessoria de imprensa teve que se transformar. As ferramentas presentes na internet se tornaram instrumentos de trabalho para os assessores. O relacionamento, que antes era só com a imprensa, passa a ser também com outros públicos de interesse, mais precisamente com a audiência presente nas mídias sociais.

Para Vasques (2017), as organizações estão sendo observadas o tempo todo pela internet, tanto pelo público em geral quanto os próprios veículos de comunicação. Uma publicação é capaz de gerar comentários e repercutir em canais de notícia *online*. “Hoje, além de terem vozes contrárias reverberadas muito rapidamente pelas mídias sociais e nem sempre por meio de perfis com grande audiência, temos de considerar que muitos veículos também se pautam por essas mídias” (VASQUES, 2017, p. 90).

O jornalista Heródoto Ribeiro (2020) evidencia a importância das redes sociais na comunicação, sendo que hoje representam a quebra de paradigma, desde que Gutemberg desenvolveu uma prensa de tipos móveis. Relembra o surgimento da comunicação sobre a plataforma de tinta e papel nas revistas e jornais. Destaca a segunda fase da revolução industrial, época em que as válvulas eletrônicas foram responsáveis pelo rádio e pela televisão, até serem atropeladas pelos chips.

Daí para frente, a comunicação de toda ordem marchou em ordem unida em direção aos *gadgets* móveis, e foram parar nos bolsos e bolsas. Os celulares grudam nas pessoas como tatuagens, daquelas que não saem nem com água e sabão. Para saber o que está acontecendo, o ser humano do século XXI saca o seu celular como um pistoleiro do Velho Oeste (BARBEIRO, 2020, p. 14)

Atualmente é o receptor da comunicação quem decide o que ver, ler e ouvir. Em poder das ferramentas das redes sociais pode disseminar notícias (verdadeiras ou não) e interagir com usuários. Avançar nesse caminho é uma necessidade imposta para condução do processo de comunicação, ainda mais tratando-se de assessoria de comunicação. Vasques (2017) considera que estas mídias ganharam credibilidade e se tornaram a primeira fonte de informação para parte dos usuários. Diante desse panorama, o assessor pode usar as ferramentas para pensar em produzir conteúdo com o objetivo de pautar os veículos de comunicação e engajar o público assertivamente. O autor ainda destaca que as mídias digitais tiraram o controle da assessoria de como uma empresa pode ser vista. Hoje, a percepção que as pessoas têm de uma organização é baseada também no que o público está dizendo. Dessa forma, a reputação do assessorado é construída junto com quem a observa.

### **3 GESTÃO DE REPUTAÇÃO DE PERSONALIDADES PÚBLICAS**

Por vezes, o trabalho do assessor de imprensa ou relações públicas envolve a gestão de reputação de pessoas públicas, em especial as personalidades públicas. Segundo Lana (2012), os primeiros estudos sobre as personalidades na mídia iniciaram na década de 1940. Um dos estudiosos do período foi o sociólogo alemão Leo Lowenthal, que na época avaliou o aumento da comercialização de biografias de personagens públicas do entretenimento.

Outra pesquisa trabalhada pela autora é de Edgar Morin, que por volta de 1957 traz o conceito de “estrela” a partir de personalidades públicas do cinema: são pessoas que passaram por um processo de “divinização”, no qual se tornam “semideuses”, como se fossem transformadas nos heróis da mitologia. Entretanto, com a evolução da tecnologia, do cinema mudo à televisão e internet, os ídolos inalcançáveis parecem mais próximos da realidade comum.

Sendo assim, as celebridades são descritas por Lana (2012) como pessoas com “vida dupla”. Por um lado, levam uma vida glamourizada e impossível para os anônimos, mas ao mesmo tempo a vida pessoal divulgada na mídia parece gerar uma identificação para os não famosos. “Quando indivíduos desempenham atividades públicas, eles estabelecem uma interligação com aqueles que conjuntamente sofrem a ação, que se associam às experiências narradas em busca do debate em torno do bem comum” (LANA, 2012, p. 15). Por conta da identificação e dos valores sociais compartilhados entre famosos e anônimos, as experiências que antes eram privadas agora ganham um novo sentido: o “eu” passa a ser “nós”.

Sob outro olhar, Hollander (2011) acredita que os conceitos de celebridade e fama se divergem e por isso devem ser separados. Segundo o autor, ainda que sejam similares, a fama é algo que sempre existiu, mas celebridade é um conceito novo originado da sociedade americana. Nos Estados Unidos, como foi citado no primeiro capítulo desta pesquisa, a publicidade é bastante valorizada e as personalidades públicas não ficam de fora. Além disso, há inúmeros veículos de comunicação, desde os *paparazzis* aos jornais e sites de notícias, interessados em divulgar suas vidas particulares. Para o autor, os meios de comunicação e o avanço da tecnologia tem papéis essenciais para as celebridades modernas.

O culto da celebridade está ligado à modernidade e, sobretudo, às tecnologias para a criação e a manutenção do culto da celebridade que informam o público acerca das pessoas célebres e que disseminam as imagens visuais das celebridades (HOLLANDER, 2011, s.p).

Outra característica é que as celebridades estão ligadas à contemporaneidade, ou seja, seu reinado de fama pode não durar. Por último, Hollander (2011) salienta que as celebridades podem se tornar conhecidas por vários motivos, mas em destaque por se envolverem com setores do entretenimento como música e cinema.

Ao longo de anos de trajetória, a reputação das personalidades públicas é construída. De acordo com Marchiori (2017), a reputação nasce da convivência em comunidade e das decisões tomadas em diferentes contextos, na busca de aprovação e valorização dos outros indivíduos. Se as celebridades se conectam com os seus públicos por meio da identificação, a reputação é fundamental para que isso aconteça.

Segundo a autora, o conceito de reputação está ligado com diferentes imagens que uma personalidade ou organização representou para as pessoas com base no seu comportamento no decorrer do tempo. “A reputação é diretamente conectada e dependente da imagem e da identidade, sendo a identidade a manifestação do simbólico das organizações, ou sua cultura” (MARCHIORI, 2017, p. 143).

Diante dessa perspectiva, Rosa (2001) traz os cinco pilares da imagem. O primeiro diz que a percepção está baseada não só nos fatos em si, mas em juízos de valor. Assim, a imagem é condicionada pelos valores pessoais de cada um e, por vezes, acabam sendo mais influentes do que os próprios fatos. No segundo pilar, o autor explica que o entendimento que a sociedade tem sobre as coisas muda com o tempo. Para exemplificar, o autor discorre sobre o período em que os imigrantes europeus chegaram ao Brasil:

Havia uma convicção compartilhada por quase todos os seres viventes da ocasião que o mar seguia até uma espécie de despenhadeiro que engolia embarcações, ceifando a vida de seus integrantes. Portanto, naquela época a imagem de uma viagem pelos mares era associada a um ato de coragem, de bravura, quase suicida. Hoje, a imagem dos cruzeiros marítimos está associada à sofisticação, ao luxo ao conforto (ROSA, 2001, p. 85)

No terceiro pilar, o autor descreve outra característica de como as imagens são percebidas. Parte do que as pessoas conhecem como a realidade vem do aprendizado adquirido ao longo da vida. Ou seja, um indivíduo não precisa ter vivido um período histórico para ter conhecimento sobre isso, basta ler um livro relacionado ao tema, por exemplo.

A cultura seria o quarto pilar da imagem. Os valores culturais são diferentes em cada parte do mundo e, dessa maneira, um comportamento aceitável em um país pode ser entendido como falta de educação em outro. As crenças e costumes fazem com que a percepção da imagem pública seja individual. “A imagem que temos de um enterro, num país como o Brasil, prevê pessoas vestidas de preto, num ambiente de contrição” (ROSA, 2001, p. 88). Logo, alguém que não seguir as “normas” da cultura pode ser visto com estranheza.

Por último, no quinto pilar da imagem o autor se baseia nos estudos do especialista Kenneth Boulding. O objetivo é tentar entender o quão verdadeira uma imagem pode ser. A conclusão é de que não é totalmente verdadeiro, nem falso. As

imagens são abstratas e vão depender dos outros quatro pilares para serem entendidas individualmente. Portanto, segundo Rosa (2001), é necessário prestar atenção se os valores associados à imagem estão de acordo com a mensagem que se quer passar para o público. A partir da imagem é construída a reputação.

Para complementar, Vasques (2017) afirma que, com o avanço das mídias sociais, as personalidades públicas e corporações passaram a ser observadas o tempo todo e, acima de tudo, questionadas sobre suas posições. Para intensificar ainda mais o relacionamento na internet, qualquer pessoa pode publicar a opinião a respeito de algo para todo mundo. À vista disso, a gestão de reputação se tornou um desafio na era das redes sociais. Segundo o autor, a administração da imagem, da reputação e das crises estão sendo feitas em tempo real e a agilidade é o ponto chave para a resolução de conflitos.

A comunicação e a tecnologia passam por transformações o tempo todo e surge a necessidade se estar atualizado para fazer a gestão de riscos. As mídias sociais trouxeram ferramentas para monitorar e avaliar o comportamento do público. Para Vasques (2017), o monitoramento é o primeiro passo para a gestão de reputação *online*. A partir disso, é possível construir o perfil do público e entender qual a percepção daquela marca para quem está olhando de fora. “Mais informado, mais ativo, mais opinativo, o usuário do outro lado da tela – seja qual for ela – não admite mais ficar imóvel, passivo” (VASQUES, 2017, p. 86).

Além do monitoramento, o autor sugere fazer um “mapeamento de riscos” financeiros, de serviços e outros fatores que podem impactar a gestão. Trabalhar de forma integrada é o que constitui uma gestão de reputação. “Não podemos deixar de lado a multiplicidade de canais também das próprias marcas. Quando um tema negativo ganha força, as manifestações vêm de todos os lados (VASQUES, 2017, p. 94). As mídias sociais podem ser a causa das crises de imagem, mas também é o onde são administradas por meio da retratação.

Em harmonia com Vasques, Rosa (2001) reforça que a credibilidade e a reputação são os maiores patrimônios de uma entidade ou personalidade pública e, além disso, são a ponte para se conectar com seus públicos. Porém, basta uma sucessão de eventos inesperados para despontar uma grande crise de imagem capaz de destruir em segundos uma reputação construída ao longo de anos. “Reputações,

como cristais, demoram muito para ser lapidadas. Mas um simples arranhão pode ser definitivo” (ROSA, 2001, p. 37).

#### **4 GERENCIAMENTO DE CRISE**

Uma das tarefas desafiadoras das assessorias de imprensa, em qualquer parte do mundo, é o gerenciamento de crise. Como foi visto no segundo capítulo, o setor tem como objetivo, entre outras funções, a preservação da imagem pública de um assessorado. Ainda assim, essa imagem pode ser abalada por uma crise e faz com que a assessoria de imprensa busque estratégias para gerenciá-la e amenizá-la.

O que caracteriza uma crise é um momento crítico no qual decisões precisam ser tomadas após fatos interferirem na rotina. O dicionário Michaelis<sup>4</sup> descreve a palavra crise como “estado em que a dúvida, a incerteza e o declínio se sobrepõem, temporariamente ou não, ao que estava estabelecido como ordem econômica, ideológica, política etc.”. Outra característica da crise é a influência com a opinião pública, que envolve tanto os profissionais de assessoria de imprensa, como apontado por Kopplin e Ferraretto (2000), quanto a mídia em geral.

Em síntese, a crise é uma alteração no ciclo habitual das coisas, na qual há a necessidade de resolver um problema rapidamente para amenizar os danos e conter a causa. Para Teixeira (2011), a crise nasce dos desdobramentos de ameaças que não foram gerenciadas ou evitadas com antecedência. O cenário de instabilidade pode trazer prejuízos para a empresa como criar um ambiente inseguro para os colaboradores, desconfiança por parte do público de interesse e perdas financeiras, indica a autora. A partir disso, aferir os riscos é uma maneira de tentar evitar a crise.

Independente de um negócio estar consolidado ou não, ninguém está livre de enfrentar uma crise, seja pequena ou de maior impacto, conforme analisa Forni (2008). Uma notícia negativa, um vazamento de informações confidenciais ou uma afirmação tirada de contexto são fatores que podem levar uma empresa ou pessoa pública a ter a imagem desgastada e a credibilidade colocada em dúvida. “Qualquer organização, inclusive aquelas aparentemente mais seguras, pode sofrer abalos nos negócios e, conseqüentemente, na imagem e na reputação” (TEIXEIRA, 2011, p. 42).

---

<sup>4</sup> Termo consultado no dicionário online Michaelis. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/crise/>> Acesso em: 10/08/2020

Rosa (2001) pressupõe um pensamento similar e acrescenta que por mais que empresas sigam estritamente preceitos éticos isso não significa estarem imunes às marcas permanentes deixadas pelas crises de imagem e reputação. “A seriedade e a ética certamente ajudam a evitar a ocorrência de crises de imagem, mas não representam um salvo-conduto para que você e sua organização jamais venham a passar por elas” (ROSA, 2001, p. 21).

Por outro lado, Forni (2008) ressalta que passar por uma crise não significa, necessariamente, uma tragédia sem solução. O autor destaca que a maioria, quando bem administrada, tem como ser revertida. Nas crises de comunicação, a imprensa e atualmente a mídia social são os principais canais para entender como os fatos em discussão afetam a empresa. Isso porque, atualmente, esses meios de comunicação são o canal de divulgação das informações e, no mundo globalizado, os assuntos correm mais rápido do que nunca. Segundo um estudo da União Internacional de Telecomunicações (UIT)<sup>5</sup>, agência de pesquisa ligada à Organização das Nações Unidas (ONU), 53,6% da população mundial teriam acesso à internet em 2019.

Importa saber como conduzir situações críticas ou ataques à imagem, com repercussão na mídia ou na sociedade, para que a versão e seus desdobramentos não afetem os negócios, a curto prazo, e a própria imagem ou o futuro da empresa, a longo prazo (FORNI, 2008, p. 364).

Já Teixeira (2011) acredita que a imprensa é um fator determinante para a formação da opinião pública, na medida em que os assuntos publicados em veículos de comunicação geram debates na sociedade. “A formação da opinião pública precisa da existência da mídia para que informações sejam trocadas e publicadas e assim o maior número de pessoas possa ter acesso à informação de seu interesse” (TEIXEIRA, 2011, p. 62).

Sobre a imprensa e as crises, Rosa (2001) apresenta outra característica: a crise funciona como uma arena de batalha entre os veículos de comunicação. Cada um se mune de armas (neste caso o poder de investigação) e disputam pelo primeiro lugar (o que se saiu melhor no requisito apuração). Porém, ainda que a crise seja de interesse da imprensa, o autor afirma que não adianta tentar transformar a mídia na

---

<sup>5</sup> Estudo da ONU revela que mundo tem abismo digital de gênero. ONU News. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2019/11/1693711>> Acesso em: 16/08/2020.

vilã da história. A questão está na complexidade e dimensão que o mundo, e especialmente a comunicação, se tornaram.

Outro fator apontado por Forni (2008) é que as organizações enfrentam constantemente ocorrências negativas. Nem todas vão gerar uma crise, contudo, há situações em que os problemas são previsíveis e podem ser identificados antes de se tornarem públicos. Desse modo, como destaca Rosa (2001), antecipar-se às falhas e agir preventivamente é o caminho para o negócio.

Em outra obra, Rosa (2003) afirma que a administração de crises consiste em acontecimentos e dilemas repetidos que, possivelmente, já foram vistos antes em outras crises. Sendo assim, os episódios repetidos são chamados de “padrões”. “Ou seja, com maior ou menor nível de precisão, é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas” (ROSA, 2003, p. 70). Assim, a palavra-chave para o enfrentamento de crises é a prevenção.

Nem sempre a empresa consegue interferir a tempo, então cabe ao setor de comunicação, juntamente com o gestor ou diretor, traçar um plano de gerenciamento de crise. Administrar a comunicação do conflito “consiste em todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, todos os seus públicos (interno e externo)” (FORNI, 2008, p. 365). Com o gerenciamento, o que a equipe de comunicação deseja alcançar é a diminuição dos danos causados à imagem e reputação do assessorado.

A partir desse ponto, Forni (2008) sugere que os gerentes de crise apurem as informações sobre o ocorrido para elaborar uma explicação satisfatória para a imprensa. Todavia, nada garante que a versão da empresa será publicada da maneira desejada. Em concordância, Teixeira (2011) salienta que a comunicação tem papel na relação entre um emissor e receptor, é o que promove influência mútua entre públicos divergentes:

Quando esse processo encontra obstáculos, tais como a não difusão de informações, a omissão de atores em prestarem contas à opinião pública, a ausência de canais de comunicação adequados entre os interessados, etc., os danos causados podem destruir uma organização (TEXEIRA, 2011, p. 117).

Sendo assim, os autores acreditam que não atender os jornalistas ou tentar revidar as acusações são coisas que não devem ser feitas. Isso abre a porta para que o repórter investigue nos seus próprios meios, escreva a versão dele e implica a perda

da chance de reverter a situação. Em momentos de crise, pode parecer que o silêncio é a opção indicada, mas conforme o jornalista e professor de *Mídia Training* Heródoto Barbeiro, “não adianta imitar uma avestruz e enfiar a cabeça na areia” (2020, p. 43). Isso abre um leque de notícias que refletem a marca, empresa, celebridade.

Contudo, como explica Forni (2008), nem sempre falar vai ser a melhor solução e o silêncio pode ser a medida mais indicada. Apesar dos “padrões” de uma crise, cada caso deve ser analisado de acordo com suas peculiaridades. Indo ao encontro de Forni (2008), a especialista em *Media Training* Aurea Regina de Sá (2017), cabe ao porta-voz analisar se o que deseja dizer poderá provocar dupla interpretação ou ser compreendido de forma equivocada. Para a jornalista “transparência excessiva pode provocar crise. O porta-voz não tem que dizer tudo, somente o que é importante ser divulgado” (SÁ, 2017, p. 147).

Rosa (2003) discorda em parte da opinião dos autores Forni (2008) e Sá (2017), pois não é aconselhável esconder o jogo ou revelar apenas partes da informação, mas corrobora com os autores ao afirmar que trabalhar com a verdade é a opção. Isso porque a pessoa está em uma situação que, caso uma mentira seja descoberta, o cenário pode ficar ainda pior. Sendo assim, “a verdade é um valor estratégico decisivo quando se está em meio a um escândalo ou em uma situação de exposição desfavorável” (ROSA, 2003, p. 108).

Outro motivo apontado pelo autor para usar a verdade como estratégia é que na sociedade moderna interconectada e com informação qualquer pessoa do mundo pode ter acesso a um fato. Com isso, indivíduos que nunca se conheceram têm a chance de saber informações íntimas um do outro. Além disso, basta cliques para que um vídeo ou outro arquivo de mídia seja divulgado na internet e ganhe dimensões imensuráveis. Então, no momento de escrever a retratação sugerida por Forni (2008), deve-se levar em consideração optar pela verdade na tentativa de evitar complicações futuras.

#### 4.1 O CASO TAYLOR SWIFT

A divulgação de uma gravação não autorizada na internet foi o que levou a cantora estadunidense Taylor Swift a enfrentar uma crise de imagem na carreira. Um

desentendimento de longa data com o *rapper*, também norte-americano, Kanye West, colocou a credibilidade da artista em dúvida.

O atrito começou em setembro de 2009 na cerimônia de premiação do *MTV Video Music Awards (VMA)*, quando a cantora era uma estrela *country* de 19 anos. Conforme foi noticiado pelo site da *Rolling Stone*<sup>6</sup>, Taylor Swift levou o prêmio de “Melhor Videoclipe Feminino”, com “*You Belong With Me*”. Ao realizar o discurso de agradecimento, Swift foi interrompida por West que pegou o microfone de suas mãos e disse para a cantora em frente à plateia: “Eu estou muito feliz por você. Mas Beyoncé tem o melhor vídeo de todos os tempos”, fazendo referência ao clipe de “*Single Ladies*”, que concorria na mesma categoria. Ainda segundo o site da revista, o *rapper* acabou sendo expulso da cerimônia e mais tarde pediu desculpas à artista por meio de um texto em seu blog.

Depois de alguns anos, a estrela *country* e o *rapper* aparentemente haviam feito as pazes. Isso ficou claro quando em outra edição do *MTV VMA*, dessa vez em 2015, Swift participou de uma homenagem para West e entregou a ele o prêmio “Michael Jackson de Vanguarda”<sup>7</sup>.

Um ano depois, o conflito foi reaceso quando o *rapper* revelou a letra da música *Famous*, presente no seu álbum *The Life of Pablo* (2016), que fazia referência à Taylor. Em um dos versos, West afirma que a cantora deveria ter relações sexuais com ele, pois ele seria o motivo que a deixou famosa, além de chamá-la com termo ofensivo. A letra e tradução completa da música pode ser acessada no site Letras<sup>8</sup>.

Logo que a canção foi divulgada, em 12 de fevereiro de 2016, a relações públicas da cantora, Tree Paine, informou ao site americano *Buzzfeed*<sup>9</sup> que Swift alertou West sobre a mensagem misógina na música e que nunca foi pedido a aprovação dela. Além disso, a publicista disse que o *rapper* não apresentou a letra verdadeira. No mesmo dia, West respondeu em seu perfil no *Twitter* alegando que Taylor não só aprovou a música como também deu sua bênção para ser divulgada.

---

<sup>6</sup> VMA 2009: protesto de Kanye West ganha holofotes. Disponível em: <<https://rollingstone.uol.com.br/noticia/vma-2009-beyonce-leva-premio-principal-mas-protesto-de-kanye-west-ganha-holofote/>> Acesso em: 16/08/2020.

<sup>7</sup> Seis anos depois de briga, Taylor Swift e Kanye West fazem as pazes no palco do VMA 2015. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/blog/musica-shows/seis-anos-depois-de-briga-taylor-swift-e-kanye-west-fazem-as-pazes-no-palco-do-vma-2015/>> Acesso em: 16/08/2020.

<sup>8</sup> Letra de Famous. Disponível em: <<https://www.letras.mus.br/kanye-west/famous/>> Acesso em: 16/08/2020.

<sup>9</sup> Taylor Swift Called Kanye West's Song "Misogynistic". Do inglês: Taylor Swift chamou a música do Kanye West de “misoginia”. Tradução da autora. Disponível em: <<https://www.buzzfeednews.com/article/mbvd/taylor-swift-called-kanye-west-song-misogynistic>> Acesso em: 16/08/2020.

Em junho de 2016, a esposa de Kanye, Kim Kardashian West, deu uma entrevista à revista GQ<sup>10</sup> e reforçou o que havia sido dito pelo marido: Taylor sabia do lançamento e aprovou previamente a música. Para provar sua versão, Kim disse à revista que a ligação entre os dois foi gravada, sem o consentimento de Swift, e que se fosse necessário a gravação seria divulgada.

Quase um mês depois, em 17 de julho de 2016, Kim Kardashian cumpriu a promessa. Após o episódio do seu reality show “*Keeping Up With The Kardashians*” ser transmitido, a socialite divulgou na rede social *Snapchat* (rede social para compartilhamento de fotos, vídeos e mensagens) a gravação na qual seu marido e Taylor conversavam sobre *Famous*. Na conversa, ambos pareciam dialogar civilizadamente e de forma amigável. O fato repercutiu em portais de notícia pelo mundo todo, inclusive no Brasil. O site da Folha de São Paulo<sup>11</sup> trouxe a tradução de um dos trechos: Taylor diz: “Eu aprecio você ter me contado isso, é legal da sua parte”, Kanye responde: “De nada, apenas sinto que devo essa responsabilidade a você como amigo. Obrigada por ser tão legal a respeito”. No mesmo dia, a cantora postou uma nota em todas as suas redes sociais com a legenda: “Aquele momento quando Kanye West secretamente grava a sua ligação, depois Kim posta isso na internet”<sup>12</sup>:

<i>Publicação original:</i>	<i>Tradução em português:</i>
Where in the video of Kanye telling me he was going to call me ‘that bitch’ in his song? It doesn't exist because it never happened. You don't get to control someone's emotional response to being called ‘that bitch’ in front of the entire world, Of course I wanted to like the song. I wanted to believe Kanye when he told me that I would love the song. I wanted us to have a friendly relationship. He promised to play the song for me, but he never did. While I wanted to be supportive of Kanye on the phone call, you cannot ‘approve’ a song you haven't	Onde está no vídeo do Kanye me contando que ele iria me chamar de "aquela vadia" na música dele? Não existe porque nunca aconteceu. Você não tem como controlar a resposta emocional de alguém sendo chama de "aquela vadia" na frente do mundo todo. Claro que eu queria gostar da música. Eu queria acreditar no Kanye quando ele me disse que eu amaria a música. Eu queria que nós tivéssemos um relacionamento amigável. Ele prometeu que tocaria a música para mim, mas ele nunca fez. Embora eu quisesse apoiar o Kanye na ligação, você não pode 'aprovar' uma música que você

<sup>10</sup> Entrevista de Kim Kardashian West para GQ. Disponível em: <<https://www.gq.com/story/kim-kardashian-west-gq-cover-story>> Acesso em: 16/08/2020.

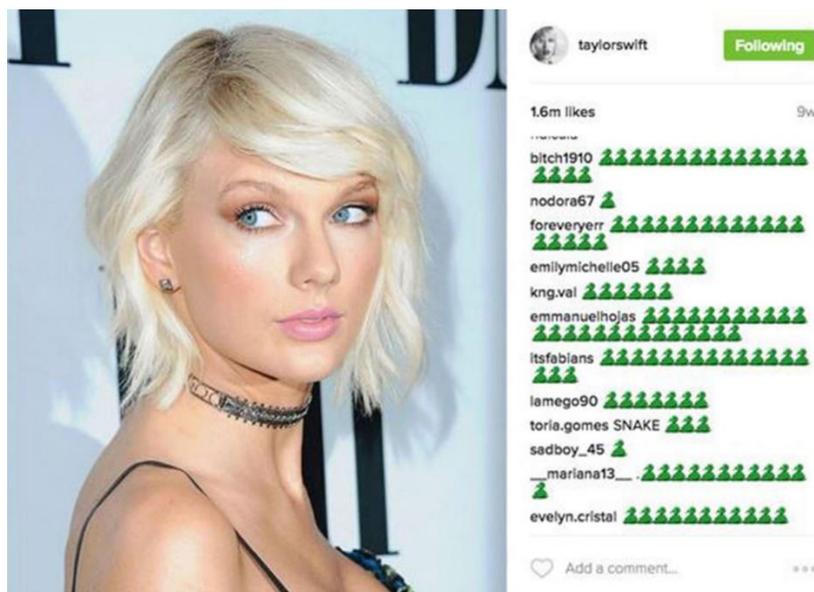
<sup>11</sup> Kim Kardashian expõe Taylor Swift e internet vai à loucura; entenda. Disponível em: <<https://f5.folha.uol.com.br/celebridades/2016/07/10003176-kim-kardashian-expoe-taylor-swift-em-rede-social-e-internet-vai-a-loucura-entenda.shtml>> Acesso em 16/08/2020.

<sup>12</sup> Do original: “That moment when Kanye West secretly records your phone call, then Kim posts it on the internet.” Legenda e nota traduzidas pela autora.

<p>heard. Being falsely printed as a liar when I was never given the full story or played any part of the song is character assassination, I would very much like to be excluded from this narrative, one that I have never asked to be a part of, since 2009.</p>	<p>nunca ouviu. Ser falsamente pintada como a mentirosa quando nunca recebi a história completa ou tocada qualquer parte da música é um assassinato de caráter. Eu gostaria muito de ser excluída dessa narrativa, da qual nunca pedi para ser parte, desde 2009.</p>
--	---

A data do ocorrido também era o Dia Mundial da Cobra e Kim fez uma publicação no *Twitter*, rede social de publicação de textos até 240 caracteres, com mais de 320 mil curtidas, sobre o dia supostamente como indireta. A postagem incentivou que as pessoas fossem comentar *emojis*, ícones ilustrados usado em dispositivos eletrônicos, de cobra nas publicações mais recentes no perfil de Taylor no Instagram, rede social de compartilhamento de fotos, como mostra a Fig.1:

Figura 1: Foto publicada no Instagram de Taylor Swift



Fonte: reprodução Instagram/The Sun

Na mesma época, o ex-namorado da artista, o produtor musical Calvin Harris, publicou uma série de postagens polêmicas sobre a cantora, poucos meses após o término do relacionamento. Taylor havia revelado ter participado da composição de *"This Is What You Came For"*, música de Harris com a participação da cantora Rihanna, sob o pseudônimo de *Nils Sjöberg*. Com isso, o produtor musical afirmou que Taylor estaria tentando prejudicar a imagem dele da mesma forma que fez com a cantora Katy Perry, outra celebridade com quem Taylor teve conflitos públicos.

Os desentendimentos fizeram com que os usuários do *Twitter* subissem as hashtags *#TaylorSwiftIsOverParty* e *#KimKardashianExposedTaylorParty*, ficando nos assuntos mais comentados da rede social. Na tradução, as frases podem ser entendidas, respectivamente, como “a festa da Taylor Swift acabou” e “Kim Kardashian expôs a festa da Taylor”. Hoje, esse tipo de acontecimento na rede social é entendido como a “cultura do cancelamento”, tema frequentemente debatido na internet, mas com pouca pesquisa científica divulgada até o momento.

Como foi citado no capítulo 2 e 3, a internet deu voz para que as pessoas expressem suas opiniões na plataforma. Conforme Hooks (2020), na cultura do cancelamento o público se vê como autoridade para tentar boicotar uma pessoa ou organização que agiu erroneamente segundo seu o próprio julgamento. É entendido como um senso de justiça social que nem sempre dá a chance para o “cancelado” se explicar. Dessa forma, a cultura do cancelamento pode afetar a reputação de alguém.

A partir desses acontecimentos, diversos portais de notícia repercutiram os desdobramentos do conflito. O site *Buzzfeed* veiculou o caso com o seguinte título em uma das matérias “Taylor Swift mentiu ao falar que não sabia sobre Famous”<sup>13</sup>. Um ano depois, em 2017, o mesmo veículo publicou a seguinte reportagem “Como Taylor Swift construiu toda a sua carreira bancando a vítima”<sup>14</sup>. Outro site de notícias, *Vice*, publicou na época “A Taylor Swift foi vítima da sua própria estratégia de dominação do mundo pop”<sup>15</sup> e “Taylor Swift não é como as outras celebridades, ela é pior”<sup>16</sup>.

Tabela 1 – Matérias publicadas pelos veículos de comunicação na crise

Veículo	Data da publicação	Título da reportagem
BuzzFeed	18/07/2016	Taylor Swift mentiu ao falar que não sabia sobre "Famous"
BuzzFeed	03/02/2017	Como Taylor Swift construiu toda a sua carreira bancando a vítima

<sup>13</sup> Taylor Swift mentiu ao falar que não sabia sobre Famous. Disponível em: <<https://www.buzzfeed.com/br/elliewoodward/taylor-swift-nao-disse-realmente-a-verdade-em-sua>> Acesso em: 20/09/2020

<sup>14</sup> Como Taylor Swift construiu toda a sua carreira bancando a vítima. Disponível em: <<https://www.buzzfeed.com/br/elliewoodward/como-a-taylor-swift-se-fez-de-vitima-e-fez-toda-su>> Acesso em: 20/09/2020.

<sup>15</sup> A Taylor Swift foi vítima da sua própria estratégia de dominação do mundo pop. Disponível em: <[https://www.vice.com/pt\\_br/article/rbnqqa/taylor-swift-kanye-west-treta](https://www.vice.com/pt_br/article/rbnqqa/taylor-swift-kanye-west-treta)> Acesso: 20/09/2020.

<sup>16</sup> Do Inglês: Taylor Swift Isn't Like Other Celebrities, She is Worse. Disponível em: <[https://www.vice.com/en\\_au/article/rq47gb/taylor-swift-isnt-like-other-celebrities-shes-worse](https://www.vice.com/en_au/article/rq47gb/taylor-swift-isnt-like-other-celebrities-shes-worse)> Acesso em: 20/09/2020

Vice	21/07/2016	A Taylor Swift foi vítima da sua própria estratégia de dominação do mundo pop
Vice	21/07/2016	Taylor Swift não é como as outras celebridades, ela é pior

#### 4.2 A IMAGEM DE TAYLOR SWIFT E O GERENCIAMENTO DE CRISE

Após as críticas na imprensa e mídias sociais, Taylor Swift decidiu se manter em silêncio por aproximadamente um ano. Sua última publicação havia sido a nota no dia 17 de julho de 2016 e a artista só voltou às redes sociais no dia 21 de agosto de 2017. Durante o período, Taylor também não apareceu publicamente. No documentário de uma hora e 25 minutos sobre a vida da cantora lançado em 2020, intitulado “Miss Americana”, disponível no serviço de *streaming Netflix*, são reveladas algumas técnicas que sua equipe utilizou para que Taylor não fosse vista.

Por exemplo, uma parte da equipe ficava monitorando onde havia *paparazzis*, para que a artista pudesse se deslocar de um local para outro, ela fechava um guarda-chuva em volta do corpo. Assim, o desaparecimento de Taylor da mídia é entendido como a primeira estratégia para amenizar a crise. Em uma de suas falas no documentário a cantora faz o seguinte desabafo:

Quando as pessoas deixam de te amar, não há nada que você possa fazer para mudar o pensamento deles. Eles simplesmente não te amam mais. Eu só queria sumir. Ninguém me viu por um ano. E foi isso que eu pensei que eles queriam (SWIFT, 2020).

No tempo em que ficou fora da mídia, Taylor começou a produzir o seu sexto álbum de estúdio chamado “*Reputation*”, lançado posteriormente em novembro de 2017. Nas 15 faixas que compõe o disco, a artista fala sobre uma personagem que é muito julgada pelas coisas que faz, principalmente pela mídia. Se no passado o tumulto nas redes sociais foi essencial para abalar a imagem e credibilidade dela, a internet teve papel essencial no seu retorno.

Para anunciar o álbum, Swift apagou todas as publicações nos seus perfis em redes sociais. Por três dias consecutivos ela postou vídeos de cobras, para fazer referência aos comentários de 2016, quando o público foi instigado pela esposa do rapper a chamá-la de cobra. Naquele momento e nos meses seguintes de divulgação do disco, Taylor optou por não dar entrevistas. A estratégia de não falar com veículos de comunicação já foi usada por outros artistas, como a cantora Beyoncé, que

raramente dá entrevistas. A primeira música divulgada, chamada de “*Look What You Made Me Do*”, tem letra mais agressiva e direta:

Trecho da letra original:	Tradução da autora:
<i>The world moves on, another day, another drama, drama</i>	<i>O mundo gira, outro dia, outro drama, drama</i>
<i>But not for me, not for me, all I think about is karma</i>	<i>Mas não para mim, não para mim, tudo o que eu consigo pensar é no carma</i>
<i>And then the world moves on, but one thing is for sure</i>	<i>E então o mundo gira, mas uma coisa é certeza</i>
<i>Maybe I got mine, but you'll all get yours</i>	<i>Talvez eu tenha recebido o que merecia, mas vocês todos terão o que é de vocês</i>

Além disso, o videoclipe da música foi lançado oficialmente no dia 27 de agosto de 2017 na premiação *MTV Video Music Awards* (VMA) e mais tarde no canal oficial da artista na plataforma de vídeos *Youtube*. A produção audiovisual bateu o recorde de vídeo mais visto em 24 horas na plataforma, somando 38,9 milhões de visualizações no período e batendo o recorde anterior de 38,4 milhões do cantor norte coreano PSY com “*Gagnam Style*”<sup>17</sup>.

O clipe traz diversas referências sobre as polêmicas mais recentes que ela enfrentou, algumas mais claras e outras mais subjetivas. Por exemplo, nas cenas finais do vídeo, são mostradas as versões antigas de Taylor e cada uma fala algo marcante na carreira da artista como “lá vai ela, se fazendo de vítima de novo” e “eu gostaria muito de ser excluída dessa narrativa”. A primeira, em referência ao que a mídia falou sobre ela e a segunda citando a última frase da nota divulgada em 17 de julho de 2016.

Porém, apesar das polêmicas durante o início da divulgação do álbum, boa parte das músicas lançadas não são tão hostis e falam sobre encontrar o amor em um momento onde sua reputação está danificada. Em *Delicate*, Taylor canta: “Minha reputação nunca esteve pior, então, você deve gostar de mim pelo que eu sou”<sup>18</sup>. A partir deste ponto, as faixas mais românticas são compreendidas como uma forma de se reconectar com o público. Segundo a própria artista, suas narrativas criadas por

<sup>17</sup> Taylor Swift bate recorde de clipe mais visto em 24 horas no YouTube. Disponível em: <<https://revistaglamour.globo.com/Lifestyle/Cultura/noticia/2017/08/taylor-swift-bate-recorde-de-clipe-mais-visto-no-youtube-em-24-horas.htm>> Acesso em: 13/09/2020

<sup>18</sup> Do inglês: My reputation has never been worse so you must like me for me. Tradução da autora.

meio das músicas são o principal motivo pelo qual ela se aproxima dos seus admiradores e o que a levou a conquistar grandes feitos na carreira.

Ao final da divulgação do álbum *Reputation*, a imagem de Taylor parecia ter se recuperado. A partir dali, as decisões das ações e atitudes da cantora foram tomadas com mais cuidado e planejamento, como é citado no documentário. Nas últimas eleições, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, artistas foram cobrados pelos seus posicionamentos políticos. Em “*Miss Americana*”, Taylor diz a sua equipe que queria ter se posicionado nas eleições presidenciais de 2016, mas a princípio não o fez por conta da crise de imagem. Dessa vez, a artista gostaria de mostrar apoio a um candidato nas eleições para o senado no estado do *Tennessee*, onde foi ela viveu na adolescência.

Alguns membros da equipe não concordaram com a ideia por medo de sofrer uma nova retaliação da mídia e a possibilidade de entrar em mais uma crise sem volta. Mas Taylor decide que irá se posicionar a favor do candidato democrata Phil Bredesen e contra a candidata conservadora Marsha Blackburn, por meio de uma publicação nas suas redes sociais para os seus 112 milhões de seguidores no Instagram. O documentário mostra o seguinte diálogo entre Taylor e a sua relações públicas Tree Paine:

Taylor: Ok, estou nervosa.

Tree Paine: Tenho que te falar o que pode dar errado, tudo o que podemos esperar. O presidente pode te perseguir.

Taylor: Se a mídia me criticar por dizer: “não coloquem uma racista homofóbica no cargo”, então podem criticar.

Tree Paine: Eu apoiaria essa opinião muito vezes.

Taylor: Eu também. Eu acho tão covarde da minha parte subir no palco e dizer: “Feliz mês do orgulho gente” e não dizer isto (aponta para o texto no celular), quando alguém quer acabar com eles.

Tree Paine: Sim.

Na sequência, Taylor publica seu posicionamento no *Instagram*, sendo a primeira vez que falou abertamente sobre política. Ao contrário do que alguns membros da equipe da cantora imaginavam, não houve retaliação, e conforme citado no documentário reportagens mostraram que após a publicação da artista o site de engajamento político *vote.org* registrou em um dia mais votos do que em um mês

inteiro. Além disso, outra matéria mostrou que o número de eleitores jovens aumentou sete vezes em comparação à eleição anterior.

#### 4.2.1 A reação dos portais de notícia pós-crise

Após o lançamento do sexto álbum de estúdio de Taylor em novembro de 2017, *Reputation*, o site da revista *Vice* falou sobre o disco e as estratégias da cantora em relação a evitar falar com a mídia: “Taylor Swift é grande demais para falhar”<sup>19</sup>. Quase dois anos após as publicações sobre o conflito entre Taylor Swift e Kanye West, em junho de 2018, a *Vice* voltou a falar sobre Taylor, dessa vez publicou “É a hora de perdoarmos Taylor Swift?”<sup>20</sup>. A reportagem relembra o desentendimento e elogia o sucesso da cantora com a turnê mundial “*Reputation Tour*”.

Da mesma forma, o portal *Buzzfeed* publicou em abril de 2018: “17 motivos para você parar de odiar Taylor Swift”<sup>21</sup>. Já em março 2020, após o vazamento da gravação original entre a cantora e West conversando sobre a polêmica música *Famous*, no qual é esclarecido que a cantora não autorizou nem aprovou a canção, o site publicou: “O telefonema completo de Taylor Swift-Kanye vazou, e todo mundo deve desculpas a Taylor Swift”<sup>22</sup>.

Tabela 2 – Matérias publicadas após o gerenciamento de crise

Veículo	Data da publicação	Título da reportagem
BuzzFeed	18/04/2018	17 motivos para você parar de odiar Taylor Swift
BuzzFeed	21/03/2020	O telefonema completo de Taylor Swift-Kanye vazou, e todo mundo deve desculpas a Taylor Swift
Vice	15/11/2017	Taylor Swift é grande demais para falhar
Vice	25/06/2018	É a hora de perdoarmos Taylor Swift?

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

<sup>19</sup> Do Inglês: Taylor Swift is too big to fail. Tradução da autora. Disponível em: <[https://www.vice.com/en\\_uk/article/wjgy9/taylor-swift-is-too-big-to-fail](https://www.vice.com/en_uk/article/wjgy9/taylor-swift-is-too-big-to-fail)> Acesso em 2020.

<sup>20</sup> Do Inglês: Is it time to forgive Taylor Swift. Tradução da autora. Disponível em: <[https://i-d.vice.com/en\\_us/article/wjb994/taylor-swift-reputation-tour](https://i-d.vice.com/en_us/article/wjb994/taylor-swift-reputation-tour)> Acesso em: 20/09/2020.

<sup>21</sup> 17 motivos para você parar de odiar Taylor Swift. Disponível: <<https://www.buzzfeed.com/br/ryanschocket2/motivos-parar-odiar-taylor-swift>>

<sup>22</sup> Do Inglês: The Full Taylor Swift–Kanye Phone Call Leaked, And Everyone Owes Taylor Swift An Apology. Tradução da autora. Disponível em: <<https://www.buzzfeed.com/ryanschocket2/full-leaked-phone-call-taylor-swift-kanye-west-kim>> Acesso em 20/09/2020.

Dando continuidade ao estudo de caso deste artigo, optou-se em identificar os títulos das matérias do site da revista *Vice* e portal *Buzzfeed*, citadas no capítulo anterior, que repercutiram a polêmica entre Taylor Swift e Kanye West. A verificação da eficácia das estratégias usadas pela assessoria de imprensa da cantora para o gerenciamento da crise será por meio da interpretação do que foi positivo ou não, com base nos autores referenciados na construção desse estudo.

A primeira ação da assessoria de imprensa identificada, após a divulgação da nota no Instagram, que afirmava não ter ouvido a música inteira e não ter aprovado a letra, foi a reclusão de Swift perante a mídia em 2016. O silêncio foi a única resposta para a imprensa e o público durante o ano que sucedeu a crise. Como foi visto no quarto capítulo desta pesquisa, há uma discordância entre os autores sobre qual seria o caminho a seguir: expor toda a verdade, só as partes convenientes ou manter-se em silêncio.

Diante da crise, os autores Rosa (2001) e Teixeira (2011) acreditam que expor a verdade é a opção mais viável. A justificativa é que se a verdade for omitida e, por meio da investigação jornalística, os fatos vierem à tona, a crise pode ser agravada. A verdade deve ser adotada não só como um valor ético e moral, mas também como estratégia, visto que a tecnologia deixa os rastros da mentira descobertos, analisa Rosa (2001).

De outro ponto de vista, Forni (2008) também acredita na verdade como estratégia para elaborar um comunicado para a imprensa. Porém, reforça que existem casos particulares nos quais o silêncio é a saída. De qualquer modo, segundo o autor, a verdade não deve ser escondida.

Sobre o silêncio, tática utilizada pelos assessores da Taylor, Regina de Sá (2017) concorda com Forni (2008) e acrescenta “a função do entrevistado é falar ou não, e a do repórter é de publicar” (SÁ, 2017, p.146). A autora ainda destaca que uma declaração mal dita pode virar maldita e gerar um conflito ainda maior.

No contraponto de Forni (2008) e Sá (2017), Heródoto Barbeiro (2020) relata que esconder é o pior remédio, pois “a imprensa de uma forma ou de outra descobre, e a enxurrada de notícias desfavoráveis é antecedida por questionamentos de ordem ética e moral”. (BARBEIRO, 2020, p. 43)

No caso de Swift, o silêncio entre os anos de 2016 e 2017 pareceu a escolha mais assertiva. A partir do momento em que a gravação editada foi divulgada

para o público e criou um cenário de contradição para a cantora, o assunto foi destaque nas redes sociais durante os dias que seguiram. Dali, os veículos de comunicação *BuzzFeed* e *Vice* pautaram suas reportagens e produziram conteúdo desfavorável, e até agressivo, contra a artista. Naquele momento frágil da cantora, qualquer explicação poderia ocasionar o que Regina de Sá já havia alertado “o que se deseja dizer pode provocar dupla interpretação ou ser compreendido de forma equivocada” (SÁ, 2017, p. 147).

Em agosto de 2017, Taylor voltou aos holofotes nas redes sociais e por meio apresentações musicais em programas de TV, mas ao mesmo tempo manteve a vida privada, sem dar entrevistas ou declarações pessoais. A imagem da artista ainda estava desgastada e as primeiras ações de divulgação do álbum *Reputation*, em 2017, como o lançamento de músicas abordando as polêmicas do ano anterior, não foram suficientes para surtir efeitos positivos na crise. Entretanto, com o lançamento das canções românticas, característica marcante na carreira de Taylor, foi o que a reconectou com o público, como observado na matéria favorável da *Vice*, publicada em junho de 2018. Assim, com a vida particular de Swift sendo mantida em segredo e somente as questões de trabalho sendo divulgadas, a pauta passou a ser sua carreira e não mais os conflitos pessoais. Como explica Lana (2012), as personalidades públicas, por meio de narrativas, criam uma ligação com as pessoas não-famosas, e no caso de Taylor, a conexão deu-se pela música.

Com a imagem ainda em recuperação, a artista e a equipe passaram a discorrer sobre como a imprensa iria reagir a cada movimento de Taylor, como é mostrado no documentário. Se o risco fosse tão grande quanto foi na época da divulgação da gravação com Kanye, recuar poderia ser a alternativa. Caso contrário, a ação poderia ir a público, com medição dos riscos e monitoramento da mídia, como foi quando a artista decidiu se pronunciar sobre seu posicionamento político.

Na era das redes sociais, conforme aponta Vasques (2017), as plataformas possuem ferramentas para o monitoramento de gestão da reputação. Estar atento ao que é falado nas mídias, pode ajudar a evitar conflitos que desgastem a imagem. “Hoje, além de terem vozes contrárias reverberadas muito rapidamente pelas mídias sociais e nem sempre por meio de perfis com grande audiência, temos de considerar que muitos veículos também se pautam por essas mídias” (VASQUES, 2017, p. 90). No momento em que decidiu se posicionar nas redes sociais, Swift e sua publicista,

já sabiam que a publicação não só seria destaque nessas plataformas, como também seria pauta nos veículos de comunicação.

A transparência das personalidades públicas com a mídia é o que ajuda a construir a credibilidade e fortalece a reputação em meio às crises de imagem. “Essa “poupança” ética funciona como se fosse uma coluna de crédito na avaliação dessas personalidades” (FORNI, 2008, p. 381).

Aliado ao monitoramento da mídia, Swift e a equipe planejaram cada ação, estudando antecipadamente as consequências e medindo os riscos. Para Teixeira (2011), o plano de gestão de crise deve ser elaborado de acordo com cada tipo de negócio, neste caso, uma personalidade pública. Em concordância com Vasques (2017), a autora acredita que o planejamento deve estar associado ao monitoramento das redes sociais e imprensa.

Mesmo que a crise tenha passado e Swift pareça ter recuperado a credibilidade, fica a lição de que “o planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização” (ROSA, 2001, p. 146). Para isso, uma assessoria de imprensa focada em fazer o planejamento e gerenciar a crise pode ser essencial e um investimento valioso, como afirma Sá “assessoria de imprensa é a ponte entre a sua empresa e os jornalistas. Se você não tem esse apoio, avalie a possibilidade de contratação do serviço, que pode ser estratégico para alavancar a exposição de sua empresa” (2017, p. 27). No caso de Taylor, persona deste estudo, a gestão de sua assessoria foi fundamental para o gerenciamento da crise envolvendo a reputação da cantora.

## **6 CONCLUSÃO**

O intuito da pesquisa foi tentar compreender quais foram as estratégias de comunicação utilizadas para o gerenciamento de crise na carreira da cantora Taylor Swift no ano de 2016. Para responder à pergunta problema, a pesquisa teve como objetivo geral identificar as estratégias de comunicação para o gerenciamento de crise na carreira da artista, a partir de três objetivos específicos: identificar as causas da crise na carreira de Taylor Swift de 2016; verificar o impacto dessa crise em dois dos principais sites de notícias do Estados Unidos e investigar quais os resultados alcançados pela assessoria de imprensa da cantora no gerenciamento da crise.

Para alcançar tais objetivos, o primeiro passo foi entender os motivos que levaram a cantora enfrentar a crise de imagem. Identificou-se que o relacionamento entre o *rapper* Kanye West e a cantora era conturbado há vários anos. Crise que foi acentuada com o lançamento da canção polêmica “*Famous*”, no qual o rapper se refere à cantora com palavras de baixo calão, seguida com as afirmações de Taylor dizendo que não havia ouvido a música completa e, portanto, não havia autorizado a letra original. O contra-ataque do rapper foi divulgar uma gravação em que ela aparentemente concordava com a letra, fatores que resultaram na quebra da credibilidade de Taylor colocando sua reputação em dúvida.

Após identificar as causas, o estudo verificou que o impacto da crise gerou reações contrárias à cantora em massa nas mídias sociais, principalmente, após a publicação da nota em uma tentativa de se defender no *Twitter* e *Instagram*. Os veículos de comunicação *online*, como o site da revista *Vice* e o portal *BuzzFeed*, se pautaram no assunto para repercutir em reportagens negativas e como resultado, a imagem de Taylor foi seriamente afetada.

Como resposta à pergunta-problema deste artigo, após divulgar uma nota explicativa em seu perfil do Instagram, a artista e sua assessoria de imprensa optaram pelo silêncio, indo ao encontro de Forni (2008) e Sá (2017). A reclusão da vida pessoal corroborou com Lana (2012), no sentido de que os artistas têm uma vida dupla. Outra estratégia foi o cuidado com as publicações pessoais em mídias sociais, sendo que qualquer comentário era planejado e posteriormente monitorado pelos assessores. Não havia inverdades em suas falas, apenas comentários objetivos e com foco na carreira. Suas apresentações públicas eram como cantora e artista, e não mais como persona pública.

Os resultados alcançados pela assessoria foram adequados, visto que os mesmos veículos que repercutiram a situação de forma negativa durante a crise, passaram a produzir conteúdo favorável e até em defesa de Taylor. Além disso, a cantora foi vista como bem-sucedida por um dos sites que a atacou e, posteriormente, com a divulgação da gravação original com West, foi tratada pela imprensa como vítima do caso.

Diante deste estudo de caso, reforça-se a importância de uma assessoria de imprensa bem focada corroborando com barbeiro (2020) de que o investimento em uma equipe engajada vale a pena, pois, como se refere Sá (2017, p. 27), “se você não

tem esse apoio, avalie a possibilidade de contratação do serviço, que pode ser estratégico para alavancar a exposição de sua empresa”. No caso de Taylor, objeto deste estudo, a gestão de sua assessoria foi fundamental para o gerenciamento da crise envolvendo a reputação da cantora.

Para estudos futuros, propõe-se estudar o caso Taylor Swift nos veículos de comunicação do ponto de vista da ética jornalística. A sugestão para pesquisa seria compreender por que os sites que repercutiram negativamente a situação, colocando-a como vilã da história, agindo sem isenção, favorecendo apenas uma das partes dos envolvidos, no caso o *rapper*, e sem questionar a veracidade da gravação divulgada por sua esposa. Tais fatos vão de encontro aos preceitos que regem a conduta do jornalismo dentro de sua essência ética.

## REFERÊNCIAS

17 motivos para você parar de odiar Taylor Swift. **Buzzfeed**. 2019. Disponível: <<https://www.buzzfeed.com/br/ryanschocket2/motivos-parar-odiar-taylor-swift>>

Acesso em: 20/09/2020.

A Taylor Swift foi vítima da sua própria estratégia de dominação do mundo pop. **Vice**. 2016. Disponível em: <[https://www.vice.com/pt\\_br/article/rbnqqa/taylor-swift-kanye-west-treta](https://www.vice.com/pt_br/article/rbnqqa/taylor-swift-kanye-west-treta)> Acesso: 20/09/2020.

AMARAL, Luiz. **Assessoria de Imprensa nos Estados Unidos**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas, 2008.

BARBEIRO, Heródoto. **Mídia Training: como usar as mídias sociais e seu favor**. 4.ed. São Paulo: Actual Editora, 2020.

CHAPARRO, Manuel Carlos. **Cem Anos de Assessoria de Imprensa**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas, 2008.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa: como fazer**. São Paulo: Summus, 2003.

COMO Taylor Swift construiu toda a sua carreira bancando a vítima. **Buzzfeed**. 2017 Disponível em: <<https://www.buzzfeed.com/br/elliewoodward/como-a-taylor-swift-se-fez-de-vitima-e-fez-toda-su>> Acesso em: 20/09/2020.

CRISE. In: Michelis On-Line. Editora Melhoramentos, 2020. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/crise/>> Acesso em: 07/09/2020.

DUARTE, Jorge. **Apresentação**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas, 2008.

DUARTE, Jorge. **Produtos e Serviços de uma Assessoria de Imprensa**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas, 2008.

ESTUDO da ONU revela que mundo tem abismo digital de gênero. **ONU News**. 2020. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2019/11/1693711>> Acesso em: 16/08/2020.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas, 2008.

HOOKS, Arthur Michael. **Cancel culture: posthuman hauntologies in digital rhetoric and the latent values of virtual community networks**. 2020. Thesis (Master of English). The University of Tennessee, Chattanooga, Tennessee (USA).

IS it time to forgive Taylor Swift. **Vice**. 2018. Disponível em: <[https://i-d.vice.com/en\\_us/article/wjb994/taylor-swift-reputation-tour](https://i-d.vice.com/en_us/article/wjb994/taylor-swift-reputation-tour)> Acesso em: 20/09/2020.

KIM Kardashian West on Kanye and Taylor Swift, What's in O.J.'s Bag, and Understanding Caitlyn. **GQ**. 2016. Disponível em: <<https://www.gq.com/story/kim-kardashian-west-gq-cover-story>> Acesso em: 16/08/2020.

KIM Kardashian expõe Taylor Swift e internet vai à loucura; entenda. **Folha de São Paulo**. 2016. Disponível em: <<https://f5.folha.uol.com.br/celebridades/2016/07/10003176-kim-kardashian-expoe-taylor-swift-em-rede-social-e-internet-vai-a-loucura-entenda.shtml>> Acesso em 16/08/2020.

KOPPLIN, Elisa, FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2000.

LANA, Lígia Campos de Cerqueira Lima. **Personagens públicas na mídia, personagens públicas em nós: experiências contemporâneas nas trajetórias de Gisele Bündchen e Luciana Gimenez**. 2012. Tese (Doutorado em Comunicação). Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MARCHIORI, Marlene. **Engajamento interno: valor primordial na gestão da reputação**. In: PRADO, Elisa. *Gestão da reputação: riscos, crise e imagem corporativa*. São Paulo: ABERJE, 2017.

PRODANOVI, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale. 2013.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viver as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

SÁ, Aurea Regina. **Backstage: lições de media training em 31 histórias sobre os bastidores de entrevistas jornalísticas**. Campinas, SP: Editora Comunica, 2017.

SEIS anos depois de briga, Taylor Swift e Kanye West fazem as pazes no palco do VMA 2015. **Veja São Paulo**. 2015. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/blog/musica-shows/seis-anos-depois-de-briga-taylor-swift-e-kanye-west-fazem-as-pazes-no-palco-do-vm-2015/>> Acesso em: 16/08/2020.

TAYLOR Swift bate recorde de clipe mais visto no YouTube em 24 horas. **Revista Glamour**. 2017. Disponível em: <<https://revistaglamour.globo.com/Lifestyle/Cultura/noticia/2017/08/taylor-swift-bate-recorde-de-clipe-mais-visto-no-youtube-em-24-horas.html>> Acesso em: 13/09/2020.

TAYLOR Swift is too big to fail. **Vice**. 2017. Disponível em: <[https://www.vice.com/en\\_uk/article/wjgyj9/taylor-swift-is-too-big-to-fail](https://www.vice.com/en_uk/article/wjgyj9/taylor-swift-is-too-big-to-fail)> Acesso em 2020.

TAYLOR Swift Called Kanye West's Song "Misogynistic". **Buzzfeed**. 2016. Disponível em: <<https://www.buzzfeednews.com/article/mbvd/taylor-swift-called-kanye-west-song-misogynistic>> Acesso em: 16/08/2020.

TAYLOR Swift Isn't Like Other Celebrities, She is Worse. **Vice**. 2016 Disponível em: <[https://www.vice.com/en\\_au/article/rq47gb/taylor-swift-isnt-like-other-celebrities-she-is-worse](https://www.vice.com/en_au/article/rq47gb/taylor-swift-isnt-like-other-celebrities-she-is-worse)> Acesso em: 20/09/2020.

TAYLOR Swift mentiu ao falar que não sabia sobre Famous. **Buzzfeed**. 2016. Disponível em: <<https://www.buzzfeed.com/br/elliewoodward/taylor-swift-nao-disse-realmente-a-verdade-em-sua>> Acesso em: 20/09/2020.

TEIXEIRA, Patrícia. **Gestão e gerenciamento de crises na sociedade do risco**. 2011. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Faculdade Cásper Líbero, São Paulo.

THE Full Taylor Swift–Kanye Phone Call Leaked, And Everyone Owes Taylor Swift An Apology. **Buzzfeed**. 2020. Disponível em: <<https://www.buzzfeed.com/ryanschocket2/full-leaked-phone-call-taylor-swift-kanye-west-kim>> Acesso em 20/09/2020.

HOLLANDER, Paul. **A Cultura da Celebridade Americana, a Modernidade e a Decadência**. TORRES, Eduardo Cintra. ZÚQUETE, José Pedro. A Vida Como Um Filme: Fama e Celebridade no Século XXI. Portugal: Texto Editores, 2011.

VASQUES, Eduardo. **As mídias sociais e os desafios para a gestão de reputação**. In: PRADO, Elisa. Gestão da reputação: riscos, crise e imagem corporativa. São Paulo: ABERJE, 2017.

VMA 2009: protesto de Kanye West ganha holofotes. **Rolling Stone**. 2009. Disponível em: <<https://rollingstone.uol.com.br/noticia/vma-2009-beyonce-leva-premio-principal-mas-protesto-de-kanye-west-ganha-holofote/>> Acesso em: 16/08/2020.