

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ITAQUAQUECETUBA

ESTEVÃO BRITO SANTOS

**CULTURA DO CANCELAMENTO: DESAFIOS DA
LEGITIMAÇÃO DA IMAGEM EMPRESARIAL**

ITAQUAQUECETUBA – SP

2021

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ITAQUAQUECETUBA

ESTEVÃO BRITO SANTOS

**CULTURA DO CANCELAMENTO: DESAFIOS DA
LEGITIMAÇÃO DA IMAGEM EMPRESARIAL**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba, para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Comercial, sob orientação da Professora Ma. Maria de Lourdes Gomes Pereira.

ITAQUAQUECETUBA – SP

2021

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ITAQUAQUECETUBA

ESTEVÃO BRITO SANTOS

CULTURA DO CANCELAMENTO: DESAFIOS DA LEGITIMAÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Itaquaquetuba, para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Comercial, sob orientação da Professora Ma. Maria de Lourdes Gomes Pereira.

Aprovado em: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Cláudio Tavares

Faculdade de Tecnologia de Itaquaquetuba - FATEC

Prof.^a Ma. Maria de Lourdes Gomes Pereira

Faculdade de Tecnologia de Itaquaquetuba - FATEC

Prof.^a Dra. Telma Maria Vieira

Faculdade de Tecnologia de Itaquaquetuba - FATEC

RESUMO

O fenômeno ascendente nas redes sociais conhecido como cultura do cancelamento entra em observação neste trabalho, caracterizado pela relevância dos novos modelos de gestão relacionados à busca da legitimação da imagem empresarial. O boicote virtual em massa vem à tona não como forma de perseguição ao indivíduo, mas à pessoa jurídica, que agora deve considerar esse importante fator antes da tomada de decisão. Aliada as observações de Soto Ivars (2017), sob o panorama comportamental dos líderes e as perspectivas de Mendonça e Andrade (2002) sobre a imagem empresarial; a conexão direta com o estudo do cancelamento de Burgos e Hernández Díaz (2021) possibilita mensurar a seriedade das ações organizacionais e de suas repercussões no espaço virtual, assim como conhecer recursos comunicacionais para o sustento da imagem empresarial inserida no ato do cancelamento.

Palavras-chave: cultura do cancelamento, imagem institucional, redes sociais.

ABSTRACT

The rising phenomenon in social networks known as the cancellation culture comes under observation in this work, characterized by the relevance of new management models related to the search for legitimization of the corporate image. The mass virtual boycott comes to the fore not as a form of persecution of the individual, but of the legal entity, which must now consider this important factor before decision making. Allied to the observations of Soto Ivars (2017), under the behavioral panorama of leaders and the perspectives of Mendonça and Andrade (2002) on corporate image; the direct connection with the study of the cancellation of Burgos and Hernández Díaz (2021) makes it possible to measure the seriousness of organizational actions and their repercussions in the virtual space, as well as to know communicational resources for the sustenance of the corporate image inserted in the act of cancellation.

Keywords: cancel culture, institutional image, social networks.

RESUMEN

El fenómeno creciente en las redes sociales conocido como la cultura de la cancelación es objeto de observación en este trabajo, caracterizado por la relevancia de los nuevos modelos de gestión relacionados con la búsqueda de la legitimación de la imagen corporativa. El boicot virtual masivo pasa a primer plano no como una forma de persecución al individuo, sino a la persona jurídica, que ahora debe considerar este importante factor antes de la toma de decisiones. Aliado a las observaciones de Soto Ivars (2017), bajo el panorama conductual de los líderes y las perspectivas de Mendonça y Andrade (2002) sobre la imagen corporativa; la conexión directa con el estudio de la cancelación de Burgos y Hernández Díaz (2021) permite medir la gravedad de las acciones organizacionales y su repercusión en el espacio virtual, así como conocer recursos comunicacionales para el sostenimiento de la imagen corporativa inserta en el acto de cancelación.

Palabras-clave: cultura de la cancelación, imagen institucional, redes sociales

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 A CULTURA DO CANCELAMENTO	8
1.1 O Surgimento	10
1.2 Características do Cancelador	11
1.3 O Comportamento Manada	11
2 A IMAGEM INSTITUCIONAL SOB AMEAÇA	13
2.1 O Cancelamento em Ação.....	13
3. A BUSCA PELA LEGITIMAÇÃO	16
3.1 Táticas Comunicacionais	17
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS.....	20

INTRODUÇÃO

Quando um gestor toma uma ação ou opinião contrária às expectativas de alguns grupos de pessoas, seja por uma declaração, posicionamento político ou publicidade descontextualizada, qualquer pessoa pode usar a informação contra sua empresa. Rapidamente um modelo de agrupamento caracterizado pelo interesse de opiniões é formado nas redes sociais e a manifestação do desejo de punição converte-se em uma onda virtual de críticas, ações de boicote e conseqüentemente prejuízo para os negócios. Essa dinâmica inesperada dos efeitos da conectividade pode ser chamada de cultura do cancelamento.

Desconsiderando os efeitos de cunho antropológicos e individuais observa-se neste trabalho uma perspectiva voltada ao panorama empresarial. Dentro de tal aspecto, a imagem empresarial entra em relevância frente a esta problemática, posto que a sobrevivência das organizações está sob o julgamento das massas virtuais, levando o gestor a agir cautelosamente e evitar possibilidades de linchamento e boicotes.

O objetivo geral tem como função alertar aos novos e antigos administradores sobre relevância do papel da empresa no meio virtual e a importância de seus atos, a promover mudança de comportamento e o chamado à reflexão. Sob a ótica deste estudo bibliográfico, baseado em produções atuais e relevantes no cenário nacional e internacional, especificamente busca-se auxiliar o empresário a garantir a legitimação da imagem institucional, mesmo diante da valoração negativa dentro distintas variáveis que limitam a reestruturação das empresas face a um ataque virtual coletivo, ao dispêndio de recursos, capital e estratégias para a recuperação da reputação.

No capítulo inicial, é apresentado o funcionamento da cultura do cancelamento e seus efeitos negativos na empresa. No capítulo seguinte, as diferentes observações sobre a imagem institucional e a preocupante relação com a atuação dos agentes participantes do cancelamento serão consideradas e, na parte final, será possível estudar estratégias de prevenção e remodelação da reputação institucional, caso a empresa seja vítima de uma repressão massiva e virtual.

1 A CULTURA DO CANCELAMENTO

A cultura do cancelamento pode ser entendida como um fenômeno caracterizado pelo repúdio de um grupo de indivíduos relacionado a uma pessoa ou empresa, manifestado no ambiente virtual. Esta aplicação consiste em retirar algum benefício, desqualificar ponto de vista ou algum posicionamento como forma de punição e despertar a atenção da sociedade ante temas considerados sensíveis à discussão. Sobre tais temas, Burgos e Hernández Díaz (2021) dizem que esta forma de expressão manifestada nas redes sociais os trata como antigos problemas de ordem ética, política, econômica e social que a humanidade teve de lidar desde muito tempo.

O ato de cancelar é iniciado quando uma pessoa, geralmente figura pública ou empresa, manifesta-se com posicionamento contrário ao de um grupo de pessoas que partilham interesses em comum nas redes sociais. Os interesses em comum aqui mencionados estão explicados sob a perspectiva teórica de Castells (1999) que alega estarem relacionados principalmente com o processo de experiência.

Experiência é a ação dos sujeitos humanos sobre si mesmos, determinada pela interação entre as identidades biológicas e culturais desses sujeitos em relação a seus ambientes sociais e naturais. É construída pela eterna busca da satisfação das necessidades e desejos humanos. (CASTELLS, 1999, p. 51).

Quando a experiência é julgada não procedente à satisfação desse determinado grupo de consumidores das redes sociais, um efeito devastador de boicotes em cadeia atinge os agentes promotores das ideias ou ideais divergentes. No nicho administrativo, as represálias podem advir de uma campanha de publicitária aberta a interpretações, patrocínios considerados indesejados, atitudes antiecológicas e inúmeras variáveis que não estão ligadas à razão da pessoa que promove o cancelamento, mas sim motivadas pela emoção do *prossumidor* (BURGOS; HERNÁNDEZ DIAZ, 2021).

Prossumidor é basicamente o consumidor que produz (KOTLER, 1986). O termo origina das palavras em inglês *producer* e *consumer*, que querem dizer em português, produtor e consumidor, respectivamente. Foi criado por Alvin Toffler em seu livro “A Terceira Onda”, de 1980. Aqui podemos etiquetar os agentes do cancelamento com esta nomenclatura, dado que estes são também consumidores dos

aplicativos sociais e produzem/promovem o incentivo ao repúdio coletivo. Dentro da cultura do cancelamento, estes *prossumidores* possuem algumas características tipificadas por Burgos e Hernández Díaz (2021), são elas:

A) A vítima identifica o agressor

De acordo com a apelação Cível nº. 0171500-72.2009.5.07.0011, do Tribunal de Justiça do Trabalho do Ceará, em 2005, Valmir Almeida Cabral começou a sentir os efeitos da tendinite no *call center* Contax, que não atendia as normas de segurança do trabalho. A justiça obrigou a empresa, juntamente com a Telemar a pagar uma quantia superior a 177 mil reais ao requerente. O feito promoveu o debate na internet dos trabalhadores da categoria que experimentam situações semelhantes em Fortaleza, comprometendo a credibilidade da empresa no Estado.

B) Retirada de apoio a indústria cultural e entretenimento devido ao preconceito

Imagens e áudios vazaram do cantor Sérgio Reis a ameaçar magistrados do Supremo Tribunal Federal; foi o suficiente para a desistência da parceria de cantores que estariam presentes no lançamento do álbum do sertanejo. Segundo o jornalista Júlio Maria do portal de notícias Terra, o projeto precisou ser interrompido logo após os inúmeros ataques ao cantor na *web*.

C) Cancelamento de ideias que atentam contra preceitos morais estabelecidos

A reportagem em 20 de maio de 2016 da revista Veja São Paulo foi publicada logo após o pedido de boicote da religiosa Ana Paula Valadão causar controvérsia no *Twitter*, por não estar de acordo com a campanha publicitária da loja C&A para o dia dos namorados. O comercial consistia em casais que entravam em cabines telefônicas e saíam com as roupas trocadas entre si. Afirmando estar chocada, a pastora recomendou os fiéis a não comprarem produtos da loja e terminou a publicação levantando etiquetas virtuais como “DeusFezHomemEMulher”, “MeVistoComoMulher”.

O ativismo virtual tem impactado significativamente na maneira como as instituições conduzem seus negócios e gerado debates sobre os limites da liberdade de expressão. No capítulo seguinte, será possível conhecer nuances originárias das manifestações virtuais e os efeitos desta aplicação.

1.1 O Surgimento

O termo cultura do cancelamento é proveniente do inglês *cancel culture*. Surgiu relacionado ao movimento *Black Twitter*, basicamente uma rede de usuários da comunidade afro-americana reunidos em rede social contra os feitos discriminatórios, em 2010. Sete anos mais tarde, o *cibermovimento* conhecido como *MeToo*, (eu também, em inglês), alavancou no Twitter denúncias de abusos e violências nas indústrias do entretenimento em Hollywood.

Com o sucesso das reivindicações levantadas nas plataformas virtuais, o usuário percebeu que foi ouvido e de acordo com a medida do desejo de engajamento, este voltou-se a consumir cada vez mais aparatos tecnológicos e recursos digitais, dando espaço ao aparecimento da expressão denominada “sociedade da informação” (DÍAZ MOHEDO; VICENTE BÚJEZ, 2011).

Soto Ivars (2017) aponta uma particularidade bastante notória no surgimento da sociedade da informação, a qual nos primeiros anos de atuação, trouxe bastante benefícios para os usuários facilitando a vida de cada indivíduo de modo que a tecnologia viesse a ser ferramenta essencial das pessoas. Assim, com a ajuda da internet, a informação obteve maior velocidade para ser difundida e os processos comunicativos passaram a ser reformulados com diversos benefícios.

A chegada da internet apresentou-se como a conquista suprema da liberdade. Da noite para o dia, qualquer cidadão dos estados democráticos podia expressar sua opinião sem correr muitos riscos judiciais. As hierarquias da informação estavam caindo em pedaços, os escalões foram zombados e aqueles que estavam vivendo em silêncio, encontraram uma ferramenta para levantar a voz. Hoje um adolescente pode lançar um discurso no Youtube e de um dia para outro, converter-se na estrela mais influente do que os apresentadores veteranos da televisão e analistas reputados ¹(SOTO IVARS, 2017, p. 15).

A desmaterialização da informação definitivamente trouxe benefícios ao usuário, como apontou Soto Ivars, no entanto, a sensação de liberdade e facilidade da demonstração da opinião aliada a nova dimensão do alcance provocou um descontrole atitudinal dos usuários no mundo virtual (NORRIS, 2020). Tal sensação foi adotada com mais velocidade pelo público em geral, não obstante, o mesmo não

¹ Tradução do autor.

ocorreu com as empresas, devido a posturas tradicionais de certos gestores, pouco reflexivas e de certo modo inconsequentes. Assim surgiram os primeiros embates virtuais entre organizações e pensamento coletivo.

1.2 Características do Cancelador

Burgos e Hernández Díaz (2021, p. 145) apresentam a pessoa que cancela como um ser desprovido de valores éticos e de má índole, ao mesmo tempo a definindo como um ser movido por atitudes emocionais, no entanto, a agir de modo estratégico. Eis a contradição:

O que cancela neste caso, faz motivado pela emoção e não pela razão. Governado pela vingança e não por evidências. O cancelador de tempo integral é um vingador muito astuto. Protege-se atrás da democracia, da liberdade de expressão, finge ser um sujeito normal. Fala de justiça e direito, retórica para cativar adeptos. Influencia e tendência. Conta com milhares ou milhões de seguidores. É um ser digital, viral e carismático. Globaliza conteúdos injuriosos. Lesiona reputações, retira o brilho da pluralidade das ideias com ele a diversidade cultural².

Percebe-se então a compreensão do sentimento de participação da opinião do indivíduo; uma vez que o usuário percebe que seu modo de pensar reflete ao da maioria, um encorajamento de exposição do julgamento surge e o dispõe ao debate público. Nesse sentido, a tecnologia cumpre o papel de uma ponte entre a empresa e o usuário e essa ponte possibilita a criação de laços de fidelidade na relação cliente-empresa, a promover bons resultados para ambos ou mesmo intensificar um caminho nada ditoso sobre os conflitos.

Desse modo, para identificar possíveis ameaças, é indispensável que o gestor conheça bem o tipo de público, atrelado a esse pensamento um autoestudo da imagem institucional atual deve fazer parte do cotidiano empresarial, a fim de evitar má repercussão após qualquer decisão tomada.

1.3 O Comportamento Manada

O comportamento ou “efeito de manada” é uma expressão usada para apresentar situações em que um grupo de pessoas reage do mesmo modo irracional,

² Tradução do autor.

apenas devido à pressão desempenhada pelo grupo. Segundo Bikhchandani, Hirshleifer e Welch (1992), um indivíduo primário pode influenciar o comportamento dos demais a ponto dessas pessoas ignorarem a próprio senso crítico para seguir o seu exemplo gerando assim o que o pesquisador chama de “cascata”.

Embora o termo seja empregado com mais constância no âmbito econômico atrelado a decisões de investidores, o efeito de seguir a opinião da massa sem análise própria e tomar atitudes de incitação ao ódio entra em discussão. Pois, como explicado, os indivíduos canceladores abusam do direito da liberdade de expressão garantido pela Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Temos por conseguinte:

Art.19. Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; esse direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras (ONU, 1948).

De outro lado, no tocante à legislação brasileira, é percebido que os mesmos agentes promotores dos linchamentos virtuais não costumam atentar-se para a garantia do Código Civil Brasileiro sobre a proteção da imagem individual do cidadão.

A saber:

Art. 20. Salvo se autorizadas, ou se necessárias à administração da justiça ou à manutenção da ordem pública, a divulgação de escritos, a transmissão da palavra, ou a publicação, a exposição ou a utilização da imagem de uma pessoa poderão ser proibidas, a seu requerimento e sem prejuízo da indenização que couber, se lhe atingirem a honra, a boa fama ou a respeitabilidade, ou se se destinarem a fins comerciais. Parágrafo único. Em se tratando de morto ou de ausente, são partes legítimas para requerer essa proteção o cônjuge, os ascendentes ou os descendentes. (BRASIL, 2002).

Fica claro observar que o direito de expressão possui um limite de atuação devendo este ser conhecido pelos líderes das organizações. Conhecer o fator comportamental descrito neste capítulo pode ajudar o gestor vítima de um ataque virtual a interromper o “efeito manada” e romper a cascata problemática (BIKHCHANDANI; HIRSHLEIFER; WELCH, 1992) por meio da transparência e exposição da informação de forma clara e abrangente, com a finalidade do rompimento do círculo.

2 A IMAGEM INSTITUCIONAL SOB AMEAÇA

O processo de consolidação da imagem institucional é caracterizado por um largo trajeto adaptativo que permeia campos estratégicos de controle, observação e interação, como estratégia de base para a propagação de uma visibilidade positiva. Não se fala em fórmula ou teoria administrativa sob a qual o administrador precise seguir num sentido lato, entretanto, o posicionamento da empresa precisa refletir a partir da análise, observação e estudo do meio social pertencente. A consolidação aqui descrita, por sua vez, surge como fruto da identificação dos modelos sociais e estratégicos outrora bem observados e posteriormente aplicados dentro da contextualização do meio.

Quanto à institucionalização, temos:

Assim, a teoria institucional rastreia o surgimento de formas, processos, estratégias, perspectivas e competências distintas à medida que emergem de padrões de interação e adaptação organizacional. Esses padrões devem ser entendidos como respostas a ambientes internos e externos ³(SELZNICK, 1996, p. 271).

Conhecer a atuação da sociedade tem sido uma importante estratégia para criação de políticas de vendas, campanhas publicitárias e promoção da marca. Mas considerando o fato de a promoção da imagem positiva da organização estar sujeita à aprovação popular; observada pelo tempo em que a credibilidade é mantida até a legitimação da marca, produto ou serviço. Quando se fala nessa atuação no âmbito das redes sociais, um percalço é levantado justamente pelo risco que ele apresenta frente a um cancelamento virtual: a ruptura da credibilidade empresarial quase instantânea.

2.1 O Cancelamento em Ação

Como visto, o cancelamento surge como resposta adversa ao posicionamento das organizações. Uma vez em evidência, os movimentos virtuais de linchamento em massa buscam desde o simples pedido de desculpas, como ação remediativa, ao boicote da organização. O ato de punir na internet e limitar o direito de resposta tem colocado em discussão a adoção de medidas preventivas e ações de

³ Tradução do autor

contingenciamento de crise seguidas pelo público interno das empresas. Apesar de não haver garantia de sucesso, as estratégias de reformulação de impressões que serão apresentadas no capítulo posterior servem como importante ferramenta de orientação para o resgate da imagem empresarial.

Quando as estratégias de legitimação não alcançam o objetivo esperado, tem-se o “choque de impressão”. Esse “choque” sentido pelos usuários que conhecem bem a empresa normalmente é caracterizado pelo rompimento da perspectiva do público-alvo tradicional. Seja pela percepção de uma abordagem nova em outro público/mercado ou quando identificam o apoio, posicionamento ou patrocínio por parte da empresa, avesso à opinião ou querer dos promotores do cancelamento. Tal perspectiva pode ser rompida quando, por exemplo, uma grande loja de roupas lança campanha para o Dia dos Namorados e expõe dois homens a beijar-se, por diferentes mídias. A provocação do exemplo objetiva vender a ideia de acolhimento ou promover conscientização, adicionalmente alcançar as minorias e gerar lucratividade, mas não significa que conseguirá o efeito esperado em todos. É sabido que não; como também pode converter-se em estopim para os ataques.

A complexidade da comunidade interna das organizações em atentar-se às perspectivas do ambiente externo, como defende Selznick (1996), é criticada no debate de Soto Ivars (2017) que julga a postura empresarial utilizando a “covardia” como adjetivo para a inércia dos gestores diante das manifestações virtuais de ira. Aqui são identificados dois problemas: um conhecimento limitado do perfil do consumidor e seu meio, antes das manifestações nas redes e a réplica (ou falta dela) no que tange ao cancelamento, quando a promulgação do ódio e indignação está a causar efeitos devastadores nas parcerias administrativas, relações internas e saúde financeira do negócio.

Após um escândalo nas redes, não há o costume de retirar o livro, não se demite o jornalista, nem se cancela o espetáculo do humorista. No entanto, as explosões de ira nas redes sociais plantam a covardia entre os empresários editores, que acabam transformando-se em censores sob o império do medo, a ofender ⁴(SOTO IVARS, 2017, p. 36-37).

Dentro da perspectiva de Soto Ivars, observa-se então a perda de oportunidades de negócios. Desconsiderando a possibilidade apontada pelo

⁴ Tradução do autor.

pesquisador de conversão da postura do empresário para um modelo adepto à censura, a omissão do posicionamento de resposta ao cancelamento sendo ele justificativo ou remediado, limita o empresário a alcançar parcerias corporativas, trazer questões sociais em campanhas publicitárias, participar ativamente das causas da comunidade e principalmente buscar novos nichos de mercado. Por consequência, o compêndio destas limitações é apresentado como mais um dos desafios da legitimação da imagem empresarial apontados neste trabalho.

3. A BUSCA PELA LEGITIMAÇÃO

A maximização no cenário comercial pode ser exemplificada pelo efeito esperado pelo consumidor quando entra no supermercado, com recursos limitados, de modo a querer levar a maior quantidade de itens possíveis pelo menor custo possível. Não é diferente nas rotinas empresariais. Alcançar o maior número de pessoas com custo irrisório é o principal benefício das redes sociais para o negócio. Incontestavelmente a promoção facilitada da marca pelas aplicações virtuais de relacionamento abre um leque de oportunidades para o empreendedor em exposição e velocidade surpreendente.

No embalo desta mesma rapidez, não se pode confundir sucesso com reputação. Eis o erro do gestor que enxerga as crises iniciadas no meio virtual como passageiras, ao deduzir irrelevância, espera o surgimento de uma nova polêmica relacionada a outra empresa ou meramente conta com o esquecimento das pessoas. Definitivamente as manifestações de repúdio são virtuais e passageiras, mas o prejuízo é bem real.

Promulgar a reputação de confiança, ser líder de um segmento, a ponto de o consumidor associar qualquer produto/serviço distinto com a “marca condutora” é um dos muitos resultados da consolidação da imagem. Quando o mesmo consumidor do exemplo anterior busca um artigo de limpeza para lavar panelas de alumínio naquele supermercado, sabemos que em sua lista de compras não foi escrito “esponja de aço”.

Mais do que a busca pela consagração em ser referência positiva, o gerenciamento de impressões pode também ser entendido como um processo de comunicação no qual são criadas e enviadas mensagens para uma audiência (MENDONÇA; ANDRADE, 2002). À luz desta observação, o gerenciamento descrito inegavelmente faz parte do processo da legitimação, cabendo mencionar como elemento tratado no estudo deste trabalho apenas seu aspecto positivo. Pois não está abordada aqui a consolidação negativa. Já o processo citado trabalha de modo conjunto com estratégias de comunicação empresarial. Quando bem aplicadas, conduzirão o gestor a um desfecho diferente em momentos de “crises virtuais” com o objetivo de aplacar, inibir ou superar os efeitos nocivos de um cancelamento.

3.1 Táticas Comunicacionais

A comunicação empresarial entra como aliada do gestor no processo de contingenciamento de crise. Como visto anteriormente, a observação do meio e resposta ágil são fundamentais antes, durante e depois da onda de cancelamento virtual. Como foi abordado a questão atitudinal, faz-se necessário elucidar também aspectos técnicos de tratativa, salientando a importância dos recursos tecnológicos e o domínio destes para obtenção de resultados satisfatórios.

Terceirizar a modelação da imagem é considerada uma estratégia eficaz, principalmente para empresas de médio porte. É uma ação que envolve gastos pela participação de especialistas, agência publicitária ou subcontratação de *influencers* na promoção da marca. O objetivo deste meio é conseguir ater a impressão positiva para *stakeholders* e público geral.

Mendonça e Andrade (2002) apresentam a retratação como tática adicional. Diretamente ligada aos cancelamentos virtuais, esta ferramenta consiste em oferecer esclarecimentos complementares justificantes de uma ação polêmica que excitou as movimentações punitivas. O alvo do gestor ao sentir-se obrigado a fazer uso da retratação é minimamente conseguir aplacar os ânimos e dar os primeiros passos para a conversão da impressão negativa.

A restituição aparece também como importante fator. Ela consiste em reparar por meio da compensação uma audiência ofendida. Vale ressaltar que o acionamento desta medida precisa ser feito com a maior rapidez possível. Na restituição há maiores possibilidades de a empresa converter impressões e regressar ao percurso da legitimação positiva.

A boa visibilidade pode ser adquirida por meio de atividades filantrópicas. Apoiar instituições sem fins lucrativos podem transparecer o foco estratégico e ser perceptível para alguns. Havendo um trabalho de ação repetitiva e de boa divulgação a impressão da importância dada a problemáticas sociais como pobreza, drogas e trabalho infantil e adotada, levando os consumidores à associação da benfeitoria com a marca. Um exemplo: quando se pensa em campanha de apoio à criança com necessidades especiais, remete-se facilmente a causa à uma emissora televisiva de canal aberto.

A aplicação conjunta destas táticas desafortunadamente não garante a anulação do efeito do cancelamento. Trata-se de um problema em escala multidisciplinar. A censura coletiva nas redes percorre os campos da antropologia no que diz respeito ao comportamento do ser humano nas sociedades digitais. Atravessa o campo da psicologia, mais precisamente no campo behaviorista, passando pela publicidade, sociologia, marketing e culminando na Administração; detalhadamente no departamento financeiro das empresas. Por tal razão, não se pode falar em anulação do cancelamento ou dispor uma receita eficaz que o extinga, mas sim, aliar as táticas expostas neste trabalho com o intuito de promover a discussão, a reflexão e a mudança da impressão pública como resultado.

O antídoto para o cancelamento irracional é encorajando o debate, a exposição e a discussão, elementos que estimulam a participação e a resolução conjunta de questões públicas a nível local e global (BURGOS; HERNÁNDEZ DÍAZ, p. 147, 2021).

Como observado, a afirmação de Burgos e Hernández Díaz (2021) finalmente aponta o último desafio a ser apresentado neste estudo resumido em única palavra: “como?”. A variedade de culturas organizacionais exige estratégias distintas. Lidar com o fenômeno do repúdio virtual massivo é estar sujeito à pluralidade de situações inóspitas e desconhecidas. Ao fazer uso da transparência, da visão institucional intrínseca e da valorização dos agentes participativos da comunidade interna e externa, a empresa atacada consegue reestabelecer-se. A valorização mencionada não se refere à tentativa de agradar a todos os nichos. Aborda o respeito e o conhecimento necessário para a implantação de políticas e ações. Trata-se de analisar e acompanhar a reação dos públicos e elaborar antecipadamente um plano de contingência em caso de feedback negativo. Não é antídoto; no entanto, a boa aplicação fará com que a almejada legitimação surja de forma consequencial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O decorrer do tempo, o avanço tecnológico e a globalização são fenômenos promotores de mudança de comportamento. No campo empresarial, ao passo em que as diferentes modificações de hábitos consequentes destes fenômenos ocorrem, a cultura do cancelamento surge em sua totalidade não como um problema para o gestor, mas sim como uma importante métrica dos comportamentos das instituições. Fomenta a racionalidade, obriga o direcionamento da ação corretiva, interrompe atos, restaura valores e também destrói a imagem empresarial.

A virtualidade das empresas necessita ser observada sob uma ótica sistêmica, a partir do conhecimento do bom uso da comunicação empresarial como recurso fundamental no combate às práticas massivas de boicote nas redes. O cancelamento acontece de forma rápida e inesperada. Tomar a decisão correta observando os meios, real e virtual e manter a primaz comunicação interna evita o gestor ser pego de surpresa.

Os principais desafios expostos neste trabalho como o desconhecimento dos movimentos virtuais, a minimização da situação de crise ou mesmo a omissão de atos reivindicatórios, estão diretamente ligados à cúpula gestora, mais precisamente ao fator humano. E ele pode ser moldável aos efeitos do tempo, da tecnologia e globalização. A legitimação da imagem demanda reforço, custos e principalmente tempo. Trazer à tona a importância do gerenciamento da impressão pública em paralelo à cultura do cancelamento em situações de crise, fez deste trabalho um amplificador da compreensão do problema exposto.

Com a metodologia e bibliografias correspondentes às expectativas, o objetivo principal é cumprido ao promover a reflexão e fomentar a busca por maiores informações relacionadas à cultura do cancelamento. A comunidade acadêmica brasileira ainda é carente de conteúdos bibliográficos relacionados ao *cancel culture*, fazendo com que fosse necessária a busca por material bibliográfico em língua inglesa e espanhola em diretórios em instituições estrangeiras de ensino. A possibilidade em atuar dentro do contraste entre modernidade e tradicionalismo, como seguiu a linha deste trabalho, pode ser o degrau inicial para importantes estudos no campo do ensino, da tecnologia e do autoconhecimento do leitor, para decisões assertivas em situações em que a boa gestão for demandada.

REFERÊNCIAS

ANA Paula Valadão pede boicote a campanha do dia dos namorados da C&A e provoca polêmica na web. **Veja São Paulo**. São Paulo, 20 de set. 2016. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/blog/pop/ana-paula-valadao-pede-boicote-a-campanha-do-dia-dos-namorados-da-c-amp-a-e-provoca-polemica-na-web>>. Acesso em: 09 de set. de 2021.

BIKHCHANDANI S.; HIRSHLEIFER, D.; WELCH, I. A Theory of Fades, Fashion, Custom and Cultural Changes as Informational Cascades, **Journal of Political Economy** **100**, Chicago, 1992, p. 1004-1005. Disponível em: <<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/261849>>. Acesso em: 23 nov. 2021.

BRASIL. **Código Civil**. Artigo 20 da Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 02 set. 2021.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (8. Região). **Apelação cível nº 0171500-72.2009.5.07.0011**. Agravante: Valmir Almeida Cabral, Agravado: Telemar Norte Leste S.A. Relator: José Antônio Parente Da Silva. Fortaleza, 14 de set. 2017. CC - Lei nº 10.406 de 10 de jan. de 2002. Disponível em: <<https://trt7.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/835146121/recurso-ordinario-ro-1715007220095070011/inteiro-teor-835146164>>. Acesso em 03 set. 2021.

BURGOS, E.; HERNÁNDEZ DÍAZ, G. La cultura de la cancelación: ¿autoritarismo de las comunidades de usuario? **Comunicación: estudios venezolanos de comunicación**. Caracas, 2021, n. 123, 1º semestre 2021, p. 143-155.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DÍAZ MOHEDO, M. T.; VICENTE BÚJEZ, A. Los jóvenes como consumidores en la era digital. **Revista eletrónica interuniversitaria de formação del profesorado**. Logroño, 2021, v. 14, n. 2, p. 127-134. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4619874>>. Acesso em 12 set. 2021.

KOTLER, P. The Prosumer Movement: A New Challenge for Marketers. **NA - Advances in Consumer Research**, Evanston, 1986, v. 13, s. n. Disponível em: <<https://www.acrwebsite.org/volumes/6542/volumes/v13/NA-13>>. Acesso em: 23 nov. 2021.

MARIA, J. Álbum de Sérgio Reis com participações especiais é cancelado. **Terra**. São Paulo, 25 de ago. de 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/diversao/musica/album-de-sergio-reis-com-participacoes-especiais-e-cancelado,b554a5fec6d39d21e37a917069381188xp7e2roq.html>>. Acesso em: 09 de set. de 2021.

MENDONÇA, J. R. C. de; ANDRADE, J. A. de. Teoria Institucional e Gerenciamento de Impressões: em busca de Legitimidade Organizacional através do Gerenciamento da Imagem Corporativa. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife.

Anais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

NORRIS, P. Closed Minds? Is a 'Cancel Culture' Stifling Academic Freedom and Intellectual Debate in Political Science? **Harvard Kennedy School Faculty Research Working Paper Series**, Cambridge, MA, n. RWP20-025, ago. 2020. Disponível em: < <https://www.hks.harvard.edu/publications/closed-minds-cancel-culture-stifling-academic-freedom-and-intellectual-debate>>. Acesso em: 23 nov. 2021.

ONU. Organização das Nações Unidas: Assembleia Geral das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, 1948. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>>. Acesso em: 02 set. 2021.

SELZNICK, P. Institutionalism "old" and "new". **Administrative Science Quarterly**. 40th Anniversary Issue. Johnson Graduate School of Management, Cornell University, v. 41, n. 2, p. 271, jun. 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393719>>. Acesso em 14 ago. 2021.

SOTO IVARS, J. **Arden las Redes: Las Posturas y el Nuevo Mundo Virtual**. Madrid: Debate, 2017.