



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

RELAÇÕES PÚBLICAS

JULIANA MARIA NOGUEIRA PENHA

**GESTÃO DE CRISE E ESPETACULARIZAÇÃO MIDIÁTICA: uma análise
de *'The National Anthem'*, de *Black Mirror*.**

São Luís

2026

JULIANA MARIA NOGUEIRA PENHA

**GESTÃO DE CRISE E ESPETACULARIZAÇÃO MIDIÁTICA: uma análise
do episódio ‘*The National Anthem*’, de *Black Mirror***

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Francinete Louseiro de Almeida

São Luís

2026

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Nogueira Penha, Juliana Maria.

Gestão de crise e espetacularização midiática: : uma análise do episódio The National Anthem, de Black Mirror / Juliana Maria Nogueira Penha. - 2026.

49 f.

Orientador(a): Francinete Louseiro de Almeida.

Monografia (Graduação) - Curso de Comunicação Social - Relações Públicas, Universidade Federal do Maranhão, São Luís - Ma, 2026.

1. Gestão de Crises. 2. Comunicação Estratégica. 3. Mídia. 4. Opinião Pública. 5. Black Mirror. I. Louseiro de Almeida, Francinete. II. Título.

JULIANA MARIA NOGUEIRA PENHA

**GESTÃO DE CRISE E ESPETACULARIZAÇÃO MIDIÁTICA: uma análise do
episódio ‘*The National Anthem*’, de *Black Mirror***

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação
Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA,
para obtenção do grau de Bacharel em Relações
Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Francinete Louseiro de
Almeida

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Francinete Louseiro (orientadora)

Examinador(a) 1

Examinador(a) 2

AGRADECIMENTOS

A Deus, agradeço por ter sido meu alicerce nos momentos de dificuldade e por me permitir chegar até aqui com força e determinação. Sem ele, eu nada seria.

À minha mãe, Igeisa, minha profunda gratidão por nunca cessar suas orações, que me sustentaram em todos os momentos e me conduziram até esta conquista, e certamente em todas as outras que virão.

À minha cunhada, Virgínia, minha primeira inspiração para seguir o caminho das Relações Públicas, área que escolhi e da qual falo com o coração cheio de amor.

À minha avó, que, mesmo sem saber, teve um dos papéis mais importantes em toda a minha trajetória acadêmica. Ainda que, por vezes, dissesse que eu já deveria estar formada em Matemática (área com a qual nunca tive qualquer afinidade), jamais deixou de me apoiar. Sou grata por tantas vezes ter deixado tudo o que fazia para me oferecer qualquer suporte que fosse, pelo carinho, pelo cuidado e pelas conversas que me fortaleceram. Agradeço também por cada gesto cotidiano que fez a diferença: pelas vezes em que me buscou, tarde da noite, a pé, na parada da Beira-Mar; pelos almoços antes de ir para a UFMA; pela ajuda com a gasolina e por tantas outras milhões formas de apoio. Sem ela, com toda certeza, esta conquista não teria sido possível. Te amo, Dudu.

Ao amor da minha vida, meu noivo Bêfranio, por sempre me envolver em apoio e suporte, acreditando em mim até nos momentos em que eu mesma duvidei. Agradeço pela paciência, pelo amor e pelas conversas que me fortaleceram e incentivaram durante toda essa caminhada. São tantas razões para agradecer que certamente não caberiam em um único parágrafo (nem em mil). Obrigada por existir.

Aos melhores amigos que pude fazer nesta trajetória, os relações-públicas Mariana, Maria Júlia, Mateus e Danilo, por tornarem esse percurso mais leve e feliz, pelas trocas e pelas conquistas compartilhadas ao longo da graduação.

Aos professores do curso de Relações Públicas, por despertarem meu interesse pelo universo da comunicação e contribuírem para minha formação. Em especial, à minha orientadora Francinete por apoiar e acreditar no tema desta pesquisa, pela orientação e incentivo.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada.

“O ofício do momento é me sair com talento.”

(BaianaSystem, 2009)

RESUMO

A presente pesquisa analisa os aspectos da gestão de crises representados no episódio *The National Anthem*, da série *Black Mirror*, com ênfase no impacto da mídia e da opinião pública na condução de situações críticas. Fundamentado no campo das Relações Públicas, o estudo compreende a comunicação estratégica como elemento central para a preservação da imagem institucional em contextos de crise. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório, utilizando a análise de conteúdo, conforme Bardin (2016). A fundamentação teórica articula os conceitos de gestão de crises (KUNSCH, 2003; FORNI, 2019; ROSA, 2001, 2003) com a sociologia da cultura digital e da modernidade líquida (CASTELLS, 1999; BAUMAN, 2001), além da crítica à espetacularização midiática (DEBORD, 1997; KELLNER, 2001, 2003). Os resultados indicam que a ausência de estratégias comunicacionais eficazes contribui para a perda do controle narrativo por parte da instituição, permitindo que a mídia e a opinião pública assumam protagonismo na amplificação da crise. Conclui-se que o episódio evidencia os riscos da espetacularização e reforça a importância da comunicação estratégica na gestão de crises contemporâneas.

Palavras-chave: Gestão de crises; Comunicação estratégica; Mídia; Opinião pública; *Black Mirror*.

ABSTRACT

This research analyzes aspects of crisis management represented in the episode The National Anthem, from the series Black Mirror, with an emphasis on the impact of media and public opinion on the handling of critical situations. Grounded in the field of Public Relations, the study understands strategic communication as a central element for preserving institutional image in crisis contexts. The research adopts a qualitative, exploratory approach, utilizing content analysis, according to Bardin (2016). The theoretical foundation articulates concepts of crisis management (KUNSCH, 2003; FORNI, 2019; ROSA, 2001, 2003) with the sociology of digital culture and liquid modernity (CASTELLS, 1999; BAUMAN, 2001), in addition to the critique of media spectacularization (DEBORD, 1997; KELLNER, 2001, 2003). The results indicate that the absence of effective communicational strategies contributes to the loss of narrative control by the institution, allowing the media and public opinion to take a leading role in amplifying the crisis. It is concluded that the episode highlights the risks of spectacularization and reinforces the importance of strategic communication in contemporary crisis management.

Keywords: Crisis management; Strategic communication; Media; Public opinion; Black Mirror.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vídeo do sequestro da princesa e início da crise institucional.....	37
Figura 2 – Monitoramento da opinião pública no processo decisório.	40
Figura 3 – A crise como espetáculo midiático.	43

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Sistematização das Unidades de Registro por Categoria.....	35
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	GESTÃO DE CRISES E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.1	O CONCEITO DE GESTÃO DE CRISES E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ...	15
2.2	ETAPAS DA CRISE: PREVENÇÃO, RESPOSTA E RECUPERAÇÃO	17
2.3	AUSÊNCIA DA GESTÃO DE CRISES.....	20
3	ESPETACULARIZAÇÃO MIDIÁTICA.....	23
3.1	MÍDIA E ESPETÁCULO.....	23
3.2	A MÍDIA COMO FATOR DE AMPLIFICAÇÃO DE CRISES.....	25
4	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	29
4.1	TIPO DE PESQUISA E MÉTODO.....	29
4.1.1	Definição do Problema.....	30
4.1.2	Formulação de Questões e Hipóteses.....	30
4.1.3	Constituição do Corpus e Unidades de Análise.....	31
4.1.4	Categorias de Análise.....	32
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO EPISÓDIO.....	33
5.1	DESCRIÇÃO NARRATIVA: O ENREDO DE THE NATIONAL ANTHEM	33
5.2	ANÁLISE DE CONTEÚDO: CATEGORIAS IDENTIFICADAS	35
5.2.1	Categoria 1: Crise Institucional.....	36
5.2.2	Categoria 2: Procedimentos de gestão	39
5.2.3	Categoria 3: A espetacularização midiática.....	41
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
6.1	CONTRIBUIÇÕES DO EPISÓDIO PARA O CAMPO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	44
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado pela aceleração dos fluxos informacionais e pela centralidade da mídia na vida social, as crises institucionais tornaram-se eventos cada vez mais visíveis, instantâneos e difíceis de controlar. A expansão das redes sociais, aliada à lógica do espetáculo midiático, intensificou a exposição pública de organizações, governos e figuras políticas, ampliando o impacto simbólico das crises e exigindo respostas comunicacionais rápidas, estratégicas e articuladas. Nesse contexto, a gestão de crises deixa de ser apenas um conjunto de procedimentos técnicos e passa a ocupar um papel central na preservação da reputação, da credibilidade e da confiança pública.

No campo das Relações Públicas, a gestão de crises está diretamente associada à comunicação estratégica, à administração dos relacionamentos com os públicos e à mediação entre interesses institucionais e expectativas sociais. Quando inexistente ou mal conduzida, a resposta à crise tende a ser apropriada pela mídia e pela opinião pública, que passam a construir narrativas próprias, frequentemente marcadas pela simplificação, pela dramatização e pela espetacularização dos acontecimentos. Assim, compreender a atuação da mídia em contextos de crise torna-se fundamental para analisar como determinadas situações se intensificam e escapam ao controle das instituições envolvidas.

A série britânica *Black Mirror* oferece um campo fértil para essa reflexão ao utilizar a ficção como ferramenta crítica da sociedade contemporânea. O episódio *The National Anthem*, objeto deste estudo, retrata uma crise política extrema envolvendo o Primeiro-Ministro britânico e a família real, expondo de forma contundente as tensões entre gestão institucional, pressão midiática e opinião pública. A narrativa evidencia como decisões estratégicas são atravessadas pela lógica do espetáculo, colocando em questionamento princípios éticos, políticos e comunicacionais.

Diante disso, este trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: quais aspectos da gestão de crises são evidenciados no episódio *The National Anthem* e como a narrativa revela o impacto da mídia na condução de situações críticas? Parte-se da hipótese de que a ausência de uma comunicação estratégica transparente e proativa, somada à espetacularização midiática, contribui para a perda do controle narrativo por parte da instituição, agravando os efeitos da crise.

O objetivo geral da pesquisa é analisar como a gestão de crises é representada no episódio *The National Anthem* e de que forma a mídia atua como agente de amplificação da crise. Como objetivos específicos, busca-se: compreender os conceitos de gestão de crises e espetacularização midiática à luz da literatura em Comunicação e Relações Públicas; identificar, no episódio, elementos relacionados às etapas da crise e aos procedimentos de gestão; e analisar como a narrativa midiática influencia a opinião pública e as decisões institucionais apresentadas na trama.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e interpretativo, que utiliza a Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), aplicada ao estudo de caso do episódio selecionado. A análise é orientada por categorias previamente definidas, fundamentadas nos conceitos de crise institucional, procedimentos de gestão e espetacularização midiática.

Para atender aos objetivos propostos e fundamentar a análise, o trabalho foi estruturado em sete capítulos, organizados da seguinte forma:

O segundo capítulo, intitulado "Gestão de Crises e Comunicação Estratégica", estabelece as bases teóricas do estudo. Nele, discutem-se os conceitos fundamentais da área, diferenciando gestão e gerenciamento de crises, além de abordar o papel da comunicação estratégica na preservação da reputação institucional. O capítulo também detalha as etapas do ciclo de uma crise (prevenção, resposta e recuperação) e analisa os riscos e consequências da ausência de uma gestão comunicacional eficaz.

O terceiro capítulo, "Espetacularização Midiática", aprofunda a discussão sobre o papel da mídia na sociedade contemporânea. A partir das teorias de Guy Debord sobre a Sociedade do Espectáculo e de Douglas Kellner sobre a Cultura da Mídia, em diálogo com as perspectivas de Manuel Castells e Zygmunt Bauman sobre a viralização e a liquidez na era digital, o texto examina como a informação é transformada em mercadoria e entretenimento. O capítulo foca especificamente em como a mídia atua como um fator de amplificação em momentos de crise, moldando a percepção pública e intensificando os danos à imagem das organizações.

O quarto capítulo apresenta a "Estratégia Metodológica" adotada para a realização da pesquisa. Descreve-se o tipo de estudo, a definição do problema, a formulação das hipóteses e a constituição do corpus. Além disso, são apresentadas

as categorias de análise utilizadas para examinar o objeto de estudo, garantindo o rigor científico necessário para a interpretação dos dados.

O quinto capítulo dedica-se à "Descrição e Análise do Episódio", focando no objeto empírico: o episódio *The National Anthem*, de *Black Mirror*. Inicialmente, é feita uma descrição narrativa do enredo para contextualizar o leitor. Em seguida, aplica-se a Análise de Conteúdo, identificando e interpretando os elementos da trama à luz das três categorias previamente definidas: crise institucional, procedimentos de gestão e espetacularização midiática.

O sexto capítulo traz a "Discussão dos Resultados", onde os achados da análise são confrontados com o referencial teórico. Este capítulo busca sintetizar as observações feitas sobre o episódio e destacar suas contribuições para o campo das Relações Públicas, evidenciando as tensões entre as decisões políticas e a pressão midiática representadas na ficção.

Por fim, o sétimo capítulo apresenta as "Considerações Finais", retomando os objetivos da pesquisa e apresentando as conclusões alcançadas. Nele, são sumarizadas as reflexões sobre como a ausência de estratégia comunicacional e a força do espetáculo midiático podem determinar o desfecho de uma crise institucional.

2 GESTÃO DE CRISES E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Embora a gestão de crises seja vista como uma disciplina moderna, suas raízes podem ser encontradas no pensamento político clássico. Já no século XVI, Nicolau Maquiavel, em sua obra "O Príncipe", analisava a importância da gestão da percepção pública como ferramenta para a manutenção do poder. A distinção maquiavélica entre o "ser" e o "parecer" lança as bases para a compreensão contemporânea da gestão de imagem, onde a reputação é um pilar fundamental da autoridade, que precisa ser estrategicamente defendida.

A gestão de crises e a comunicação estratégica são áreas complementares que visam proteger a reputação e garantir a credibilidade. Para Kunsch (2003), o objetivo da comunicação estratégica é justamente administrar os relacionamentos com os públicos, construindo uma base de confiança mútua. Essa função se torna ainda mais crítica em um ecossistema midiático acelerado, que torna as instituições vulneráveis ao julgamento público a todo momento. Quando não há preparo ou resposta estratégica, a mídia e a opinião pública passam a construir suas próprias narrativas, muitas vezes desfavoráveis aos envolvidos.

Rosa (2003) afirma que, durante a crise, o tempo é um fator determinante: quanto mais tardia e imprecisa a comunicação, maiores os prejuízos à credibilidade. Assim, é fundamental compreender a crise como um fenômeno que exige planejamento contínuo, respostas rápidas e uma comunicação articulada e transparente, capaz de proteger a imagem institucional e reduzir danos.

2.1 O CONCEITO DE GESTÃO DE CRISES E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma crise é muito mais do que um simples problema, é um evento de ruptura, um ponto de virada que desafia a própria identidade da organização, seus valores, reputação e objetivos, forçando-a a lidar com uma exposição massiva e crítica por parte da mídia e do público. Como define Forni (2019), a crise se caracteriza por ser um evento inesperado que exige uma resposta urgente, sob pena de causar danos significativos. A natureza dessa resposta é o que diferencia as organizações que sobrevivem e se fortalecem daquelas que sucumbem.

É fundamental entender a distinção proposta por Teixeira (2011) entre gestão e gerenciamento de crises. Embora usados como sinônimos no dia a dia, os termos

representam fases distintas. A gestão é o trabalho proativo, realizado antes do caos se instalar, é a fase do planejamento, da análise de vulnerabilidades e da preparação de equipes. O gerenciamento, por outro lado, é a ação reativa, a execução do que foi planejado no calor do momento. Um depende intrinsecamente do outro. Sem uma boa gestão, o gerenciamento se torna um exercício de improviso desesperado.

No centro de todo esse processo está a comunicação estratégica. Longe de ser apenas um departamento responsável por redigir notas à imprensa, ela atua como função essencial que dá suporte a todas as etapas da crise. Kunsch (2003) define a comunicação estratégica como um processo integrado de gestão que visa alinhar os objetivos comunicacionais aos propósitos organizacionais, promovendo coerência entre discurso e ação. É, portanto, uma ferramenta utilizada para interpretar o cenário, definir uma narrativa, dialogar com os públicos de interesse e, acima de tudo, proteger o pilar mais valioso de todos: a confiança.

Durante grande parte do século XX, em um contexto dominado pela mídia de massa, a disputa pela narrativa institucional ocorria em espaços restritos, como jornais e emissoras de televisão. Com o avanço das redes sociais e da comunicação digital, esse cenário tornou-se descentralizado e imprevisível: qualquer indivíduo pode produzir e compartilhar informações em tempo real, intensificando a fiscalização pública sobre instituições e figuras de autoridade. Diante dessa nova dinâmica, a comunicação de crise não pode ser tratada como uma função isolada, mas como parte estratégica da liderança organizacional. Forni (2019) propõe a criação de um Comitê de Crise, que define como o núcleo da organização durante a instabilidade. Este comitê simboliza a fusão necessária entre o poder decisório e a inteligência comunicacional. Essa integração é essencial, pois uma decisão tecnicamente correta, mas comunicada de forma inadequada, pode se transformar em um desastre de reputação. Assim, a comunicação estratégica deve estar presente em todas as instâncias de decisão, assegurando que cada ação contribua simultaneamente para a solução do problema e para a preservação da imagem institucional.

Nesse cenário, destaca-se o papel do profissional de Relações Públicas, cuja formação o capacita para atuar como mediador entre a instituição e seus diversos públicos. O relações-públicas possui competência técnica para planejar e executar ações de comunicação estratégica, compreendendo tanto o ambiente organizacional quanto o contexto social e midiático. Sua atuação é essencial em comitês de crise porque alia visão estratégica, ética comunicacional e capacidade de relacionamento,

atributos indispensáveis para orientar discursos, alinhar mensagens e preservar a confiança pública.

2.2 ETAPAS DA CRISE: PREVENÇÃO, RESPOSTA E RECUPERAÇÃO

O ciclo de uma crise pode ser compreendido em três fases distintas, cada uma exigindo uma mentalidade e um conjunto de ações específicas.

A etapa mais crucial, e ironicamente a mais subestimada, é a prevenção. Embora a teoria reforce a necessidade de antecipação, a prática organizacional muitas vezes negligencia essa etapa, expondo as instituições às incertezas da contemporaneidade. Como observa Machado:

No contexto da sociedade de risco, múltiplas questões com potencial gerador de crises emergem, evidenciando a importância da comunicação na prevenção e na gestão de riscos e crises. [...] Entretanto, a cultura da prevenção, da proteção e do cuidado não é uma realidade nas organizações, tornando o terreno fértil para que crises se instalem. (MACHADO, 2024, p. 11)

A prevenção é, portanto, o ato de "mapear os principais riscos e ameaças com o objetivo de evitar que a crise aconteça ou, se ela ocorrer, assumir o controle da situação para minimizar os danos à reputação" (FORNI, 2019, p. 57). Ou seja, não se trata de uma ação pontual, mas de um processo contínuo de vigilância e planejamento. O senso comum nos leva a acreditar que crises acontecem apenas com os outros. Mário Rosa (2001), em sua obra "A Síndrome de Aquiles", explora justamente essa vulnerabilidade que nasce do excesso de confiança. As figuras e empresas que se sentem invencíveis são, na verdade, as mais frágeis, pois não se preparam para o dia em que seu "calcanhar de Aquiles" for exposto. Um plano de crise robusto, com mapeamento de riscos e treinamento de porta-vozes, é um exercício fundamental de humildade e realismo.

Nesse sentido, Coombs (2012) reforça que a prevenção deve ser compreendida como parte integrante da comunicação estratégica, uma vez que organizações que reconhecem antecipadamente seus riscos tendem a responder de forma mais eficaz quando a crise se manifesta, reduzindo danos reputacionais e preservando a confiança dos públicos. Uma prevenção eficaz estimula uma cultura de prontidão dentro da organização, com simulações periódicas e canais internos transparentes, permitindo que falhas sejam corrigidas antes de virarem manchete.

Quando a prevenção falha ou se mostra insuficiente, entramos na fase de resposta. Este é o momento em que a crise se torna pública e o gerenciamento é posto à prova. A rapidez na resposta é crucial, mas nunca deve sacrificar a clareza e a consistência da mensagem. A prioridade é assumir o controle da narrativa, demonstrar empatia e ser transparente. Nesse contexto, o maior perigo para a gestão não é apenas o tempo, mas o "vácuo de informação"¹. Na era da hiperconexão, o silêncio institucional é imediatamente preenchido por boatos, especulações e narrativas de terceiros. Se a organização não ocupa o espaço comunicacional com sua verdade, a opinião pública aceitará a versão mais ruidosa disponível nas redes.

A prevenção eficaz estimula uma cultura de prontidão dentro da organização. Isso significa realizar simulações periódicas de crise, que testam os protocolos e preparam os líderes para o estresse real da situação. Significa também investir na preparação contínua dos executivos para o relacionamento com a imprensa (*media training*), para que saibam como se portar diante de questionamentos agressivos. Mais importante ainda, uma cultura de prontidão se baseia em canais de comunicação interna transparentes, onde os colaboradores se sintam seguros para reportar problemas potenciais antes que eles se transformem em crises públicas, permitindo que a organização resolva suas falhas de dentro para fora.

A abordagem estratégica para a comunicação de crise, segundo Mário Rosa (2003), não busca a simpatia do público, mas sim a manutenção do respeito. O autor argumenta que esse respeito é construído sobre pilares de honestidade e responsabilidade, mesmo diante de verdades inconvenientes. Em contrapartida, táticas como o silêncio, a negação ou a terceirização da culpa comprometem a credibilidade, pois destroem a confiança de forma quase irreversível. Para evitar esses erros, a Teoria Situacional de Comunicação de Crise, proposta por Coombs (2012), sugere que a resposta deve ser calibrada conforme a atribuição de responsabilidade: crises onde a empresa é vítima exigem informação; crises onde houve erro humano exigem pedidos de desculpas e compensação. Errar o tom dessa resposta pode ser mais danoso que o evento original.

¹ No âmbito da gestão de crises, o 'vácuo de informação' descreve a lacuna comunicacional gerada pelo silêncio ou pela demora da organização em se posicionar. Segundo Forni (2019), esse espaço vazio nunca permanece desocupado; ele é imediatamente preenchido por fontes não oficiais, boatos, especulações e *fake news*. O conceito baseia-se na premissa de que a ansiedade pública por respostas durante uma crise demanda um fluxo contínuo de dados; na ausência da verdade oficial, a audiência aceita versões alternativas como verdadeiras

A etapa de resposta corresponde ao momento em que a crise se torna pública e exige posicionamentos imediatos, coordenados e estratégicos por parte da instituição. Trata-se da fase mais visível do ciclo da crise, pois é nela que a organização interage diretamente com a mídia, com os públicos estratégicos e com a opinião pública. Segundo Forni (2019), a resposta deve ser rápida, consistente e orientada por princípios de transparência e responsabilidade, evitando contradições e improvisações que possam agravar os danos reputacionais.

No epicentro da resposta está a figura do porta-voz, a personificação da organização durante a tempestade. O seu papel não é simplesmente ler um comunicado redigido por advogados; é transmitir uma mensagem com credibilidade, serenidade e humanidade. Um bom porta-voz demonstra empatia controlada, reconhece a gravidade da situação e se mantém firme na mensagem central, mesmo sob ataque. A escolha de uma figura puramente técnica ou excessivamente defensiva pode ser desastrosa, criando uma barreira de frieza e desconfiança. O porta-voz ideal é aquele que consegue construir pontes de diálogo com a imprensa e o público, mostrando que, por trás do problema, existe uma instituição séria e empenhada em fazer a coisa certa.

Além disso, a resposta eficaz pressupõe empatia com os públicos afetados, reconhecimento da gravidade da situação e disposição para o diálogo. Rosa (2003) destaca que, em situações críticas, o silêncio ou a comunicação evasiva tendem a ser interpretados negativamente, reforçando percepções de despreparo ou omissão. Assim, a resposta deve buscar ocupar o espaço comunicacional de forma estratégica, reduzindo o chamado “vácuo informacional”, frequentemente preenchido por boatos, especulações e narrativas externas.

A etapa de recuperação ocorre após o pico da crise e tem como foco a reconstrução da reputação institucional e da confiança dos públicos estratégicos. Diferentemente das fases anteriores, a recuperação não se limita à resolução imediata do problema, mas envolve um processo contínuo de aprendizado, avaliação e reposicionamento institucional. Para Forni (2019), essa fase é decisiva para determinar se a organização sairá da crise fragilizada ou fortalecida.

Nesse momento, a comunicação deixa de ser predominantemente reativa e passa a assumir caráter propositivo, orientada pela demonstração concreta de mudanças, correções de falhas e cumprimento dos compromissos assumidos durante a resposta. Kunsch (2003) ressalta que a credibilidade não é restaurada apenas por

discursos, mas por ações coerentes e consistentes ao longo do tempo, capazes de sinalizar responsabilidade institucional e respeito aos públicos.

A recuperação também exige uma análise crítica interna do processo de gestão da crise, identificando erros, acertos e vulnerabilidades estruturais. Esse diagnóstico permite o aprimoramento de planos de contingência, protocolos comunicacionais e estratégias de relacionamento, reduzindo a probabilidade de recorrência de crises semelhantes. Assim, a recuperação não representa um retorno ao estado anterior, mas a construção de um novo patamar de maturidade organizacional.

No contexto da sociedade midiaticizada, a recuperação da imagem institucional é ainda mais desafiadora, uma vez que os registros da crise permanecem disponíveis no ambiente digital, podendo ser constantemente reativados. Por isso, a comunicação estratégica deve atuar de forma contínua, reforçando narrativas de aprendizado, responsabilidade e transformação, de modo a ressignificar a crise perante a opinião pública.

2.3 AUSÊNCIA DA GESTÃO DE CRISES

Ignorar a necessidade de uma gestão de crises é uma decisão estratégica de alto risco. Quando uma organização ou figura pública é atingida por uma crise sem ter um plano, a resposta tende a ser caótica, lenta e ineficaz. Cada decisão é tomada sob imensa pressão, o que aumenta drasticamente a margem de erro e leva a declarações contraditórias que aprofundam ainda mais o problema.

Além da desorganização interna, a ausência de planejamento comunicacional produz um efeito ainda mais danoso: o silêncio institucional. Quando a organização opta por não se posicionar ou adota respostas evasivas, cria-se um vácuo informacional que é imediatamente ocupado por especulações, interpretações externas e julgamentos públicos. Para Forni (2019), o silêncio raramente é interpretado como cautela estratégica; ao contrário, costuma ser percebido como despreparo, indiferença ou até mesmo admissão de culpa, ampliando a desconfiança e a hostilidade dos públicos.

O principal resultado da ausência de gestão é a perda total do controle sobre a própria história. Na "era do escândalo", como descreve Mário Rosa (2003), a narrativa é um campo de batalha. Se a parte interessada não apresentar sua versão dos fatos de forma rápida e convincente, seus críticos, a mídia e o tribunal implacável das redes

sociais o farão por ela. Uma vez que uma imagem negativa se cristaliza na opinião pública, revertê-la se torna uma tarefa quase impossível.

Nesse contexto, a mídia deixa de atuar apenas como mediadora da informação e passa a assumir um papel ativo na condução da crise. Conforme observa Rosa (2003), a imprensa tende a ocupar o espaço deixado pela ausência de posicionamento institucional, estruturando a narrativa a partir de critérios próprios, frequentemente orientados pelo sensacionalismo, pela urgência e pelo impacto emocional. Assim, a crise deixa de ser administrada pela organização e passa a ser gerida pelo noticiário e pela opinião pública, intensificando seus efeitos simbólicos e reputacionais.

Para Lippmann, a opinião pública não se constitui a partir do contato direto dos indivíduos com os acontecimentos, mas por meio de representações simbólicas mediadas pela imprensa. Assim, o público forma seus julgamentos com base em imagens e narrativas socialmente construídas, que orientam a interpretação da realidade (LIPPMANN, 2008).

Essa perda de controle gera o que chamamos de déficit de credibilidade. Para Margarida Kunsch (2003), a credibilidade é fruto de um processo contínuo de construção de relacionamentos de confiança mútua com os públicos estratégicos. Uma crise mal gerenciada age como um fator de ruptura, quebrando o diálogo e a confiança que sustentam essa relação. O silêncio ou as respostas evasivas são interpretados não como cautela, mas como desprezo ou admissão de culpa. Isso cria uma dívida de confiança que a organização levará anos para pagar. Cada ação futura, por mais bem-intencionada que seja, será vista com ceticismo, pois a imagem da instituição passa a ser permanentemente definida por seu momento de maior fracasso.

A partir dessa perspectiva, a ausência de gestão de crises não representa apenas uma falha operacional, mas uma ruptura no próprio princípio da comunicação estratégica, que pressupõe diálogo, transparência e responsabilidade. Quando esses elementos não se fazem presentes, a organização perde legitimidade discursiva e se torna vulnerável à construção de sentidos externos, preparando o terreno para a amplificação midiática discutida no capítulo seguinte.

Em última análise, a falta de preparação não apenas agrava os danos de uma crise específica, mas também corrói a reputação a longo prazo. Ela transmite uma imagem de arrogância e incompetência, sugerindo que a liderança não se importa o suficiente com seus públicos para se preparar para o pior. No mundo transparente e

exigente em que vivemos, a gestão de crises deixou de ser um luxo ou uma especialidade de nicho, tornou-se um pilar essencial da própria sobrevivência e sustentabilidade de qualquer projeto que dependa da confiança pública.

3 ESPETACULARIZAÇÃO MIDIÁTICA

A mídia contemporânea desempenha papel central na construção de eventos como espetáculo, intensificando crises e moldando a percepção pública. A mídia, em suas múltiplas plataformas, não atua meramente como um canal transmissor de informações, mas como uma poderosa força que constrói, molda e atribui sentido aos acontecimentos. O fenômeno da espetacularização, diagnosticado em suas raízes filosóficas por Guy Debord, converte eventos, personalidades e crises em produtos de consumo, formatados segundo uma lógica que privilegia o impacto emocional e a simplificação narrativa. Essa dinâmica se manifesta em uma relação entre a própria natureza da mídia e a produção do espetáculo, alcançando um de seus efeitos mais potentes: a capacidade de amplificar crises, distorcendo a percepção pública e influenciando seus desdobramentos.

3.1 MÍDIA E ESPETÁCULO

A relação simbólica entre a mídia e o espetáculo encontra sua base teórica no pensamento do filósofo francês Guy Debord: a mídia não reflete a realidade, ela a substitui por um espetáculo. Debord (1997) diagnostica uma mudança crucial nas sociedades de capitalismo avançado: a transição de uma vida autenticamente vivida para uma vida contemplada. O espetáculo não é um simples conjunto de imagens, mas "uma relação social entre pessoas, mediatizada por imagens" (DEBORD, 1997, p. 14). Nesta sociedade, tudo o que era diretamente vivido se afastou numa representação, e a passividade do espectador diante das imagens produzidas pelo sistema substitui o engajamento ativo na construção da própria vida.

A mídia de massa é o principal veículo e motor dessa espetacularização. Ela opera como o discurso contínuo do poder estabelecido sobre si mesmo. Atualizando a análise debordiana para o contexto da cultura midiática globalizada, o teórico Douglas Kellner (2003) desenvolve o conceito de "*media spectacle*" (espetáculo da mídia). Para Kellner, a tecnologia, a concentração da propriedade dos meios de comunicação e a lógica comercial se fundiram para criar uma cultura na qual política, informação e entretenimento se fundem em espetáculos grandiosos e tecnologicamente orquestrados. Guerras, escândalos políticos e julgamentos

criminais são transformados em minisséries dramáticas, com narrativas simplificadas e apelo emocional massivo.

Para o autor, a cultura da mídia opera por meio de diversos mecanismos que transformam a realidade em espetáculo (KELLNER, 2001), dentre os quais se destacam:

- a) A fusão entre informação e entretenimento (infotainment): este mecanismo consiste na transformação da notícia em mercadoria. Segundo Kellner (2001), as fronteiras entre o jornalismo e o entretenimento tornam-se difusas, fazendo com que noticiários adotem formatos de programas de auditório e a vida privada de figuras públicas seja explorada como matéria-prima para o consumo rápido;
- b) A personalização e a dramatização: o autor argumenta que questões sociais e estruturais complexas são sistematicamente reduzidas a conflitos pessoais. Ao focar na trajetória ou no sofrimento de pessoas específicas, a mídia estabelece uma forte conexão emocional com o público, mas acaba desviando a atenção das falhas estruturais e políticas que realmente originaram o problema (KELLNER, 2001). Assim, a análise sistêmica é substituída por uma narrativa centrada em indivíduos;
- c) A simplificação e a polarização: Kellner (2001) aponta que o debate público é frequentemente substituído por confrontos maniqueístas. A mídia espetacular prospera na polarização, sacrificando as nuances e o pensamento complexo em favor de antagonismos de fácil identificação, pois esta é a forma mais eficaz de capturar a audiência.

Sendo assim, a mídia não apenas reflete uma sociedade já espetacularizada, como previsto por Debord (1997), mas atua como seu principal agente produtor e catalisador. Ao transformar a realidade em uma sucessão de espetáculos, ela contribui para a apatia política e para a formação de uma cidadania de espectadores, que consomem passivamente a realidade como se fosse ficção.

É essencial, no entanto, ampliar essa análise para além do modelo televisivo tradicional, predominante nas obras originais desses autores, estendendo-se ao ambiente digital. A dinâmica comunicacional contemporânea reflete o que Castells (1999) define como 'autocomunicação de massa', um cenário onde a propagação da

informação deixa de ser monopólio dos grandes conglomerados midiáticos e passa a depender da viralização em rede.

Nesse ecossistema digital, o conceito de espetáculo ganha contornos de interatividade e velocidade inédita. Ferrari (2016) descreve essa atmosfera de aceleração:

Vivemos a era da ansiedade, do imediatismo, da falta de checagem, do compartilhamento sem leitura prévia. [...] A sociedade da conexão transformou-se na sociedade da hiperconexão. O tempo real é o tempo da rede, o tempo do feed, que não para nunca. Nessa ecologia digital, a informação circula em fluxos contínuos e a atenção do usuário torna-se o ativo mais valioso e disputado, muitas vezes em detrimento da veracidade dos fatos. (FERRARI, 2016, p. 27)

Diante desse cenário, Bauman (2001), ao discutir a 'liquidez'² das relações modernas, nos ajuda a entender como a reputação de uma figura pública pode se dissolver instantaneamente sob o escrutínio das redes sociais. A espetacularização deixa de ser um evento assistido passivamente e torna-se um processo participativo: o público consome e, ao mesmo tempo, propaga o escândalo. Essa celeridade é o que distingue as crises na cibercultura³, onde o tempo de resposta é drasticamente reduzido e o silêncio das instituições é imediatamente penalizado pela audiência, criando um ciclo de espetáculo contínuo e onipresente.

3.2 A MÍDIA COMO FATOR DE AMPLIFICAÇÃO DE CRISES

Essa mesma lógica espetacular, que já rege a cobertura midiática em tempos de normalidade, torna-se ainda mais intensa e consequente em momentos de crise. Uma crise, seja ela de natureza política, social, sanitária, de segurança pública ou de imagem pessoal, representa uma ruptura na ordem estabelecida.

Para a mídia espetacular, essa ruptura não é apenas um fato a ser reportado; ela é a matéria-prima ideal. Essa dinâmica ocorre porque a lógica jornalística privilegia o desvio em detrimento da rotina, como explica Forni (2015, p. 178):

² Conceito de Bauman (2001) sobre a transição para uma modernidade fluida e volátil. Aplica-se à gestão de crise pela fragilidade dos laços e reputações, que, diferente da "modernidade sólida", podem ser desconstruídas rapidamente sob a pressão do julgamento público momentâneo.

³ Segundo Lévy (1999), a cibercultura não se resume à infraestrutura tecnológica, mas engloba o conjunto de técnicas, práticas e valores da era digital. É o ecossistema sociocultural que permite a inteligência coletiva e a mobilização instantânea observadas na crise retratada.

A mídia explora as crises porque são fatos inusitados, fogem da normalidade, como vimos no conceito de crise, envolvem a imagem das organizações e despertam o interesse da audiência. Um pequeno problema ou uma simples história, sem afetar de forma radical a vida das pessoas, talvez passem despercebidos pela mídia.

Neste contexto de alta tensão, é ingênuo supor que a mídia atua como uma observadora imparcial⁴, pelo contrário, ela se torna um ator central, um protagonista na própria dinâmica da crise. A mídia funciona como um poderoso amplificador, e sua cobertura, focada no espetáculo, inevitavelmente aumenta o medo, distorce percepções e influencia drasticamente os desdobramentos e a resolução (ou não) do conflito.

O papel da mídia como fator de intensificação de crises se manifesta em práticas de enquadramento muito claras. Conforme aponta Kellner (2001; 2003), os espetáculos de crise, sejam eles guerras televisionadas, escândalos políticos ou desastres naturais, são momentos privilegiados onde o poder da mídia de definir a realidade e pautar a agenda pública se torna mais visível e incontestável. Os principais mecanismos de amplificação podem ser assim detalhados:

- a) cobertura intensiva e saturação: a crise toma conta da programação. A cobertura incessante, promovida pelo ciclo de notícias de 24 horas e potencializada pela viralização instantânea nas redes sociais, cria um senso de onipresença e urgência que pode ser indiscutível. É o que Debord (1997, p. 24) definiu como "o discurso ininterrupto que a ordem presente faz sobre si mesma", neste caso, focado no assunto principal da crise. A repetição exaustiva de imagens de impacto (violência, desastres, confrontos, sofrimento) não apenas informa, mas gera um estado de alarme social e pânico moral.
- b) enquadramento⁵ seletivo e construção de vilões: a mídia jamais mostra a crise em sua totalidade, visto que toda narrativa jornalística pressupõe, inevitavelmente, um recorte. O que ela faz é "enquadrar" a realidade. Ao selecionar ativamente

⁴ Segundo Nilson Lage (2001), a neutralidade absoluta é um mito, visto que toda escolha de palavras e ângulos implica uma subjetividade. O que se busca no jornalismo é a objetividade, compreendida como um esforço metodológico de relatar os fatos com honestidade, clareza e equilíbrio, sem omitir dados relevantes por interesses pessoais ou ideológicos.

⁵ O conceito de enquadramento (*framing*), conforme Robert Entman (1993), refere-se ao processo de selecionar alguns aspectos de uma realidade percebida e torná-los mais salientes em um texto comunicacional. Isso é feito para promover uma definição específica de um problema, uma interpretação causal, uma avaliação moral e/ou uma recomendação de tratamento para o item descrito.

quais vozes serão ouvidas, quais imagens serão exibidas e quais aspectos do problema serão enfatizados, a cobertura midiática constrói uma narrativa específica. Essa narrativa raramente é neutra; em muitos casos, ela se concentra obsessivamente na busca por culpados imediatos, transformando a crise em uma perseguição generalizada, que personaliza a responsabilidade. Trata-se da prática que Kellner (2001, p. 320) aponta ao afirmar que a cultura da mídia "dramatiza a política, personaliza as notícias e transforma tudo em entretenimento". Esse processo, convenientemente, ignora as falhas estruturais ou institucionais que permitiram que a crise ocorresse.

- c) espetáculo do sofrimento: a dor humana é um recurso narrativo de alto impacto, e a mídia espetacular sabe como utilizá-lo para gerar engajamento emocional. O foco excessivo e, por vezes, invasivo no drama das vítimas, embora superficialmente possa gerar solidariedade, frequentemente transforma o sofrimento em um produto de consumo. Confirma-se, assim, a tese central de Debord (1997, p. 13), de que "tudo o que era diretamente vivido se afastou numa representação". O sofrimento real dá lugar a um espetáculo de dor que, paradoxalmente, pode levar à banalização da tragédia, gerando uma catarse momentânea no espectador, seguida de paralisia e inação.

Neste cenário moderno, a alta exposição negativa na imprensa torna-se, portanto, uma das principais e mais temidas consequências de uma crise. A mídia sente-se na obrigação de cobrir tais acontecimentos, pois eles representam o ápice da quebra da normalidade. É nesse ponto que a amplificação se torna crítica: na ausência de uma resposta imediata, clara e convincente por parte dos envolvidos, a própria mídia e a opinião pública começam a formular e divulgar as suas próprias versões dos fatos, que podem não ser favoráveis. Este fenômeno é um exemplo claro de amplificação: o vácuo de informação, deixado pela parte em crise, é imediatamente preenchido pela narrativa do espetáculo, que é mais rápida, mais simples e mais dramática. Assim, uma personalidade ou instituição que não atue com imediatismo e assertividade para gerenciar a narrativa diante de um cenário de crise enfrentará sérios e, por vezes, irreversíveis problemas com sua credibilidade.

Um exemplo desse processo pode ser observado na cobertura de casos criminais de grande repercussão. Tais eventos são frequentemente e rapidamente transformados pela mídia em verdadeiros tribunais midiáticos. O princípio legal da

presunção de inocência é rapidamente substituído pela condenação midiática, que ocorre muito antes do julgamento formal. A vida dos envolvidos é exposta publicamente, e o processo legal, com suas complexidades técnicas, é narrado como um seriado de suspense para o grande público. Essa abordagem, além de influenciar a opinião pública, pode contaminar o próprio sistema de justiça, ao mesmo tempo que amplifica a sensação generalizada de insegurança social, legitimando discursos por políticas penais mais severas.

Em suma, ao operar sob a lógica do espetáculo descrita por Debord e Kellner, a mídia não se limita a relatar as crises; ela participa ativamente de sua escalada. Ao priorizar sistematicamente o impacto em detrimento do contexto, a emoção em detrimento da razão, e a narrativa simplificada em detrimento da complexidade, a mídia espetacular pode transformar uma crise gerenciável em um pânico generalizado, desgastando a confiança e tendo consequências profundas para a estabilidade social e para a capacidade coletiva de encontrar soluções criteriosas e eficazes.

4 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Este capítulo apresenta o caminho metodológico percorrido para a realização da pesquisa. A estratégia baseia-se na aplicação da Análise de Conteúdo, organizada em etapas lógicas que partem da definição do problema e das hipóteses, passam pela exploração do material audiovisual e culminam na interpretação dos resultados sob o olhar das Relações Públicas.

4.1 TIPO DE PESQUISA E MÉTODO

Para interpretar os dados coletados, adotamos o método da Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (2016), essa metodologia consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos para descrever o conteúdo das mensagens. O objetivo é ultrapassar a leitura superficial para compreender o que está implícito e em qual contexto aquelas mensagens foram produzidas, tratando-se de uma Análise de Conteúdo de natureza qualitativa e interpretativa.

A escolha desse método é ideal para a natureza do nosso objeto de estudo: uma obra ficcional (*Black Mirror*) que simula a realidade. Como propõe Bardin, a técnica nos permite ir além do sentido manifesto (o enredo simples do episódio) para alcançar o sentido latente (as críticas sociais e as dinâmicas de poder que a obra esconde).

Para a operacionalização do método, a pesquisa seguiu um fluxo de trabalho adaptado às necessidades de um estudo de caso qualitativo. As etapas trabalhadas concentraram-se na Conceituação (definição do problema e hipóteses), no Desenho da Pesquisa (seleção da unidade "episódio" e definição das categorias analíticas de gestão e espetacularização) e na Análise Interpretativa (leitura crítica das cenas à luz do referencial teórico). As etapas focadas em estatística e validação coletiva não se aplicam ao desenho desta pesquisa, que é de natureza interpretativa e realizada individualmente.

Seguindo o rigor proposto pela autora, a pesquisa respeitou os três polos cronológicos fundamentais: (1) a pré-análise, (2) a exploração do material e (3) o

tratamento dos resultados. A seguir, detalhamos como cada uma dessas etapas foi aplicada na prática.

4.1.1 Definição do Problema

A fase inicial deste percurso metodológico corresponde ao que Bardin (2016) denomina de pré-análise. Trata-se da fase de organização propriamente dita, cujo objetivo é tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, conduzindo a um esquema preciso de desenvolvimento das etapas subsequentes.

A partir do primeiro contato com o episódio e da revisão bibliográfica, surgiram inquietações sobre a representação da eficácia dos protocolos de comunicação diante do caos digital. A ficção, neste caso, não foi encarada apenas como entretenimento, mas como uma representação crítica capaz de revelar as fragilidades das instituições contemporâneas. Desta articulação entre a observação empírica da trama e a teoria de Relações Públicas, delimitou-se a seguinte questão norteadora:

Problema de Pesquisa: Quais aspectos da gestão de crises são evidenciados no episódio *The National Anthem*, e como a narrativa revela o impacto da mídia na condução de situações críticas?

A formulação desta pergunta não busca apenas descrever o enredo, mas investigar a tensão dialética entre a técnica e o espetáculo. Busca-se compreender se os manuais de gestão de crise, em sua racionalidade, conseguem sobreviver à pressão emocional e temporal imposta pela mídia espetacularizada, ou se a narrativa aponta para uma obsolescência dos métodos tradicionais de controle de imagem."

4.1.2 Formulação de Questões e Hipóteses

Ainda na pré-análise, Bardin indica a necessidade de criar hipóteses que sirvam de diretrizes para a leitura. As hipóteses são suposições provisórias que a análise dos dados poderá confirmar ou não. Para este estudo, trabalhamos com as seguintes premissas:

Hipótese 1: A gestão de crise tradicional, focada no silenciamento e no controle vertical da informação (como o uso da *DA-Notice*), mostra-se ineficaz diante da velocidade e da descentralização das mídias digitais.

Hipótese 2: A espetacularização midiática funciona como um catalisador da crise. Ao transformar o drama político em entretenimento, a mídia pressiona para que as decisões sejam tomadas com base na emoção, e não na técnica.

Hipótese 3: A falta de uma comunicação estratégica que seja transparente e proativa faz com que a instituição perca o protagonismo da narrativa, tornando-se refém da opinião pública.

4.1.3 Constituição do Corpus e Unidades de Análise

Esta etapa define quais documentos serão efetivamente analisados. O corpus desta pesquisa foi selecionado pelo critério de pertinência, ou seja, escolhemos o material que melhor respondia aos nossos objetivos: o episódio *The National Anthem*, que estreia a primeira temporada da série britânica *Black Mirror* (2011).

A trama narra o dilema fictício do Primeiro-Ministro britânico, Michael Callow, que desperta com a notícia do sequestro da Princesa Susannah, membro da família real. O sequestrador exige, por meio de um vídeo publicado no YouTube, que o governante tenha relações sexuais com um porco em transmissão nacional ao vivo para libertar a refém. O episódio ilustra o colapso das estratégias tradicionais de contenção de danos diante da velocidade das redes sociais e da pressão da opinião pública, servindo como cenário ideal para observar as tensões entre o tempo da mídia e o tempo da política.

Para organizar a codificação dos dados, utilizamos a terminologia de Bardin para definir nossas unidades de análise:

1. Unidade de Contexto (O Episódio): Funciona como o cenário geral para compreendermos o significado das ações. Nesta pesquisa, a unidade de contexto é a narrativa completa do episódio, considerando todo o arco dramático, desde o sequestro da princesa até o desfecho com o Primeiro-Ministro.
2. Unidade de Registro (Cenas e Frases): É o menor recorte de conteúdo que analisamos. Neste trabalho, focamos em cenas específicas (como as reuniões do comitê de crise) e nos diálogos dos personagens que evidenciam as falhas de gestão e a atuação da imprensa.

4.1.4 Categorias de Análise

A fase de exploração do material, segundo Bardin (2016), constitui a etapa onde os dados brutos são sistematicamente transformados em unidades de sentido capazes de responder aos objetivos da pesquisa. Nesse processo, a categorização opera como um método classificatório fundamental, reunindo elementos constitutivos do corpus sob rubricas genéricas, com base em critérios de semelhança e analogia.

Para a presente investigação, o sistema de categorias foi delineado de forma dedutiva (a priori), fundamentando-se nos eixos teóricos centrais deste trabalho: a Gestão de Crises e a Espetacularização Midiática. O objetivo foi identificar como esses conceitos se materializam na narrativa ficcional, permitindo a seguinte organização analítica:

a) Crise institucional: Esta categoria engloba as unidades de registro que evidenciam a ruptura da normalidade e a desestabilização do governo britânico. Nela, são agrupados os trechos que demonstram o elemento surpresa, a ameaça aos valores institucionais e a pressão temporal para a tomada de decisão. O foco recai sobre o impacto inicial do evento (o sequestro), o diagnóstico da gravidade da situação e a percepção de vulnerabilidade das autoridades diante de uma ameaça inusitada que foge ao controle estatal tradicional;

b) Procedimentos de gestão: Refere-se ao conjunto de ações táticas e estratégicas adotadas pela equipe do Primeiro-Ministro para conter os danos e gerenciar o fluxo de informações. Nesta categoria, classificam-se as cenas que retratam o funcionamento do comitê de crise, as reuniões de staff, as tentativas de negociação com o sequestrador e a aplicação (ou falha) de protocolos de segurança e comunicação. Busca-se analisar, aqui, a racionalidade técnica da assessoria em contraponto ao caos emocional do momento;

c) A Espetacularização Midiática: Esta categoria agrupa os momentos em que a narrativa demonstra a transmutação do fato político em produto de entretenimento e consumo de massa. São analisados os mecanismos de sensacionalismo da imprensa, a cobertura intensiva e, crucialmente, a reação da audiência nas redes sociais. Aqui, observa-se como a curiosidade mórbida e a viralização digital atuam como agentes amplificadores, transformando o drama pessoal dos personagens em um espetáculo público global, conforme teorizado por Debord e Kellner.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO EPISÓDIO

Para compreender as dinâmicas de gestão de crise e espetacularização presentes em *The National Anthem*, divide-se este capítulo em dois momentos: primeiramente, apresenta-se a descrição narrativa linear do episódio, detalhando os eventos-chave, os personagens envolvidos e a cronologia dos fatos. Em seguida, realiza-se a análise de conteúdo propriamente dita, categorizando os elementos observados à luz das Relações Públicas.

5.1 DESCRIÇÃO NARRATIVA: O ENREDO DE *THE NATIONAL ANTHEM*

A trama inicia-se de madrugada, quando o Primeiro-Ministro britânico, Michael Callow, é acordado por sua equipe com uma ligação de emergência. Um vídeo foi publicado no YouTube mostrando a Princesa Susannah, membro popular da Família Real, amarrada e sob coação. Na gravação, a princesa lê as exigências do sequestrador: ela só será libertada se o Primeiro-Ministro tiver relações sexuais com um porco, ao vivo, em rede nacional, pontualmente às 16 horas daquele mesmo dia.

A reação inicial do governo é de incredulidade e tentativa de ocultação. O gabinete aciona imediatamente a *DA-Notice*⁶ (aviso de defesa), proibindo a imprensa local de noticiar o fato. Contudo, a estratégia de silenciamento falha rapidamente, pois o vídeo já havia sido espalhado por servidores internacionais e viralizado nas redes sociais.

O governo tenta rastrear o IP do sequestrador e, simultaneamente, elabora uma estratégia de mitigação: a contratação do ator pornô Rod Senseless para que seu rosto fosse substituído digitalmente pelo do Primeiro-Ministro na transmissão. Contudo, o plano de substituição fracassa devido à própria natureza incontrollável das redes sociais: ao chegar ao estúdio, o ator é reconhecido por uma pessoa aleatória na rua, que tira uma foto e a publica no Twitter. A imagem viraliza instantaneamente,

⁶ O termo refere-se à *Defense Advisory Notice* (Aviso de Consultoria de Defesa). Trata-se de um sistema oficial do Reino Unido utilizado para solicitar aos editores de notícias que não publiquem ou difundam determinadas informações sob a justificativa de preservação da segurança nacional e inteligência militar. Embora o sistema opere sob um código de conduta teoricamente voluntário, historicamente a mídia britânica tende a acatar os avisos para evitar sanções legais baseadas na Lei de Segredos Oficiais.

revelando a farsa para o público e para o sequestrador antes mesmo que a gravação pudesse começar.

A consequência desse vazamento é imediata e severa. Como retaliação à tentativa de enganá-lo, o sequestrador envia um dedo decepado à imprensa, que, posteriormente, descobre-se pertencer ao próprio suspeito do plano, e não à vítima. Esse incidente marca o ponto de virada definitivo na trama. A notícia da suposta mutilação da Princesa Susannah causa comoção nacional e altera drasticamente o comportamento da população. As enquetes, que inicialmente apoiavam a recusa de Callow, invertem-se rapidamente: o público, movido pela culpa e pelo horror, passa a exigir que o Primeiro-Ministro ceda à chantagem.

Paralelamente, o governo tenta uma última cartada: uma operação armada para resgatar a princesa, baseada em uma localização rastreada. A jornalista Malaika, que havia obtido informações privilegiadas sobre essa operação, dirige-se ao local para cobrir o resgate com exclusividade. No entanto, a invasão revela-se uma armadilha: o prédio estava vazio, servindo apenas como isca deixada pelo sequestrador. No caos da operação frustrada, Malaika tenta fugir após filmar a ação policial e acaba sendo baleada na perna por um atirador de elite do governo, evidenciando o descontrole total das forças de segurança e o desespero institucional em conter o fluxo de informações.

A esposa do Primeiro-Ministro, Jane Callow, implora para que ele não ceda à chantagem, criando um conflito entre o dever público e a integridade familiar. No entanto, com a falha do plano de efeitos especiais e a virada da opinião pública, que passa a exigir o sacrifício do político para salvar a "queridinha da nação", Callow é forçado a realizar o ato.

Às 16 horas, as ruas de Londres ficam desertas. A população se reúne em casas, bares e hospitais, hipnotizada diante das telas. Callow realiza o ato sexual com o animal em uma transmissão longa e humilhante. O clímax narrativo revela a ironia brutal do plano: a Princesa Susannah havia sido libertada em uma ponte trinta minutos *antes* do início da transmissão. Ninguém percebeu sua libertação porque a sociedade inteira (incluindo a polícia e a imprensa) estava distraída, assistindo ao espetáculo na televisão. O sequestrador comete suicídio logo após a libertação, tendo completado sua "obra de arte".

O epílogo do episódio avança um ano no tempo. Michael Callow aparece com a aprovação política em alta, visto como um líder que se sacrificou pela nação.

Contudo, na esfera privada, a narrativa mostra o rompimento silencioso com sua esposa Jane, que mantém as aparências em público, mas o trata com frieza na intimidade, evidenciando que a crise foi gerida institucionalmente, mas destruiu a vida pessoal dos envolvidos.

5.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO: CATEGORIAS IDENTIFICADAS

A partir da observação do objeto de estudo, a análise foi estruturada em três categorias principais que dialogam com o campo das Relações Públicas: a Crise Institucional, os Procedimentos de Gestão e a Espetacularização Midiática (Quadro 1).

Quadro 1 - Sistematização das Unidades de Registro por Categoria.

Nº	Minutagem (Aprox.)	Descrição da Cena (Unidade de Registro)	Categoria Predominante
1	01:40:00	O Primeiro-Ministro Michael Callow assiste ao vídeo do YouTube pela primeira vez em seu escritório. A equipe informa que o vídeo já foi replicado e não pode ser deletado.	Crise Institucional
2	06:30:00	Reunião inicial do gabinete. A assessora de imprensa sugere aplicar uma <i>DA-Notice</i> (notificação de defesa) para impedir que a TV noticie o fato, tentando abafar o caso.	Procedimentos de Gestão
3	08:20:00	O vídeo chega às principais emissoras de TV (UKN). A redação debate se deve ou não furar o bloqueio da <i>DA-Notice</i> e exibir a notícia. Decidem noticiar.	Espetacularização Midiática
4	09:40:00	A equipe do governo bola o "Plano B": usar um ator pornô para simular o ato sexual com efeitos digitais e enganar o sequestrador.	Procedimentos de Gestão
5	13:30:00	O gabinete acompanha em tempo real a oscilação da opinião pública nas redes sociais, ajustando suas decisões com base nos índices de aceitação.	Procedimentos de Gestão
6	18:30:00	Uma pessoa da equipe de efeitos especiais tira uma foto do ator no set e vaza a imagem. A foto viraliza instantaneamente nas redes sociais.	Espetacularização Midiática

7	22:10:00	O sequestrador reage ao vazamento enviando um dedo decepado à emissora de TV. A notícia causa pânico e a opinião pública vira contra Callow (de pena para pressão).	Crise Institucional
	26:00:00	Na tentativa de obter exclusividade jornalística, Malaika se aproxima da área de resgate em andamento e é baleada durante a operação,	Espetacularização Midiática
8	26:00:00	Operação de resgate falha. A equipe de segurança tenta invadir o cativeiro errado devido a uma isca falsa, mostrando a ineficácia da inteligência policial.	Procedimentos de Gestão
9	35:10:00	O ato começa (a transmissão ao vivo). Ruas de Londres desertas. <i>Close</i> nos rostos das pessoas assistindo em bares e em casa com um misto de horror e fascínio.	Espetacularização Midiática
10	38:50:00	Revelação final: A Princesa Susannah é mostrada libertada na <i>Millennium Bridge</i> 30 minutos antes do ato, mas ninguém viu porque todos estavam hipnotizados pelas telas.	Espetacularização Midiática
11	41:00:00	Epílogo: um ano depois, Callow mantém alta aprovação pública, mas sua relação pessoal está destruída, evidenciando os efeitos duradouros da crise.	Crise Institucional

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

5.2.1 Categoria 1: Crise Institucional

No episódio *The National Anthem*, a crise institucional não se manifesta apenas pela natureza absurda da chantagem, mas principalmente pela incapacidade do Estado em dar uma resposta efetiva e coerente diante de um cenário de alta complexidade. A vulnerabilidade do governo britânico é exposta logo no início da narrativa, conforme mapeado na Cena 1 (01:40) – ver Figura 1 –, quando a equipe informa que o vídeo já havia sido replicado em servidores internacionais, desconstruindo a imagem de solidez e controle geralmente associada ao gabinete do Primeiro-Ministro. Esse cenário exemplifica a definição de crise por Forni (2019) que é um evento de ruptura inesperado que exige resposta urgente, sob pena de causar danos significativos à reputação. Nesse sentido, a crise se manifesta como um conflito

entre a preservação da imagem do Estado, a responsabilidade política e a pressão moral exercida pela opinião pública, revelando fragilidades na condução estratégica da comunicação institucional.

Figura 1 - Vídeo do sequestro da princesa e início da crise institucional



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A representação dessa fragilidade começa pela ineficácia dos mecanismos de controle, que pode ser analisada sob a ótica da Teoria do Gatekeeping (ou "seleção de notícias"). O conceito, introduzido originalmente por Kurt Lewin (1947) e aplicado ao jornalismo por David White (1950), descreve o processo pelo qual a informação passa por "porteiros" (editores e diretores) que decidem o que será ou não publicado. A tentativa de aplicação desse recurso é observada na Cena 2 (06:30), onde o comitê aposta que, ao silenciar os grandes canais de TV, a crise seria contida.

Para operacionalizar esse controle, a trama faz uso de um instrumento real da política britânica: a DA-Notice (Defense Advisory Notice). Trata-se de um sistema de solicitação oficial onde o governo pede aos meios de comunicação que não divulguem informações sensíveis à segurança nacional. Ao acionar a DA-Notice, o gabinete de Callow presume que, ao silenciar os grandes canais de TV, os "gatekeepers" tradicionais, a crise seria contida.

Entretanto, essa estratégia se mostra obsoleta diante da dinâmica da Web 2.0. Conforme definido por O'Reilly (2005), esse conceito marca a transição da internet para uma plataforma de "arquitetura de participação", onde os usuários deixam de ser meros consumidores para se tornarem co-criadores de conteúdo. Com o vídeo da chantagem hospedado no YouTube, como visto na Cena 1 (01:40), a informação flui de maneira horizontal. O governo falha ao tentar impor barreiras verticais em um sistema desenhado para ser aberto, perdendo a capacidade de pautar a narrativa.

Outro ponto importante é a paralisia na tomada de decisão frente à cultura participativa descrita por Jenkins (2009). Para o autor, a cultura da convergência não é apenas tecnológica, mas cultural, implicando que os consumidores migram em busca de informações e fazem conexões entre diferentes conteúdos de mídia. O gabinete de crise é retratado como um ambiente de desorientação reativa. Observa-se que as escolhas estratégicas do Primeiro-Ministro Michael Callow deixam de ser guiadas por protocolos de segurança de Estado, passando a depender quase exclusivamente da monitoria das redes sociais. Aqui, identifica-se a ausência do que Teixeira (2011) define como "gestão" (planejamento prévio e análise de riscos), restando ao governo apenas o "gerenciamento" (ação reativa no calor do momento). A gestão torna-se refém da volatilidade da opinião pública: quando o público apoia a recusa de Callow, o governo resiste; quando o sentimento popular muda drasticamente após o envio do dedo decepado, conforme registrado na Cena 7 (22:10), a instituição cede. Isso demonstra uma liderança que abriu mão de guiar a sociedade para apenas reagir ao clamor digital.

O colapso da credibilidade institucional atinge seu ápice com a tentativa fracassada de enganar o sequestrador através de uma farsa digital, planejada na Cena 4 (9:40) com o uso de um ator para substituir o ministro. Esse momento revela o desespero da gestão, que recorre à fabricação de uma realidade simulada como ferramenta de solução de crise. O fracasso desse plano, causado por um vazamento de informação interno evidenciado na Cena 6 (18:30), destrói a confiança na competência governamental.

Portanto, a análise do episódio demonstra que, apesar de todo o aparato burocrático e tecnológico disponível, a instituição carecia de ferramentas de comunicação estratégica adaptadas à nova ecologia das mídias. A rendição final de Callow não deve ser lida apenas como uma derrota pessoal, mas como a admissão formal de que a integridade do cargo político foi subjugada pela pressão da audiência.

O governo, ao perder a batalha pelo controle do fluxo informacional, deixou de ser o protagonista da gestão da crise para se tornar um refém do espetáculo midiático.

5.2.2 Categoria 2: Procedimentos de gestão

O episódio oferece um vasto material para a análise de procedimentos técnicos. A situação enfrentada pelo gabinete do Primeiro-Ministro preenche os requisitos básicos que caracterizam uma crise corporativa e institucional: o evento rompe a normalidade, afeta gravemente a imagem da organização e a escassez de tempo para a tomada de decisão. Conforme aponta Forni (2019), a crise é um evento que rompe a normalidade, afeta a imagem da organização e exige medidas urgentes sob forte pressão de tempo. No caso de *Black Mirror*, o sequestro da princesa aliado à chantagem pública cria a "tempestade perfeita" descrita pelo autor, onde a visibilidade negativa é instantânea e global.

O primeiro elemento de gestão identificado é a constituição imediata do Comitê de Crise (Forni, 2019), visualizada na Cena 2 (06:30). Assim que a ameaça é recebida, o governo isola o núcleo decisório e convoca especialistas de segurança e comunicação. Essa ação demonstra, inicialmente, uma tentativa de centralização do comando para evitar ruídos e dispersão de esforços. No entanto, a eficiência da reunião física é rapidamente anulada pela estratégia comunicacional adotada: a tentativa de silenciamento. Ao apostar na censura em vez da transparência controlada, a equipe ignorou a dinâmica das crises na era digital, onde a velocidade da informação na internet torna tecnicamente inviável o confinamento da notícia.

A natureza da crise também apresenta uma mudança significativa ao longo da trama. O episódio ilustra como o gerenciamento técnico é atropelado pelo componente moral e sensacionalista. O dilema de Michael Callow deixa de ser apenas uma questão de segurança pública para se tornar um julgamento de imagem. Como observa Rosa (2001), em grandes crises de imagem, a percepção do público muitas vezes se sobrepõe à verdade factual ou à racionalidade administrativa. A gestão falha ao tentar tratar o caso com a frieza de um protocolo padrão, sem considerar que estava lidando com um escândalo midiático de proporções emocionais incontroláveis.

Outro elemento importante observado é o monitoramento de cenários em tempo real, que, embora tecnicamente indispensável, a vigilância constante das métricas acabou por gerar um efeito reverso: em vez de fornecer clareza estratégica,

amplificou a insegurança e a hesitação do núcleo decisório. O episódio destaca o monitoramento da opinião pública, evidente na Cena 5 (13:30), onde o gabinete acompanha a oscilação das redes sociais para guiar suas decisões (Figura 2). Contudo, identifica-se aqui um desvio na conduta gerencial: o monitoramento, que deveria auxiliar na compreensão do cenário para traçar estratégias de defesa, passa a ser usado como bússola moral para a tomada de decisão. A gestão torna-se refém da audiência instantânea, especialmente após a mudança drástica da opinião pública registrada na Cena 7 (22:10) com a chegada do dedo decepado. Ao pautar suas ações baseando-se nos tópicos de tendências da internet e não em protocolos de segurança, o governo renunciou ao protagonismo da gestão.

Figura 2 – Monitoramento da opinião pública no processo decisório.



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Identifica-se, ainda, a ausência de planejamento estratégico integrado, conforme preconizado por Kunsch (2003). A autora defende que as Relações Públicas devem atuar de forma estratégica e preventiva, e não apenas como "apaga-incêndios". O governo não lidera a narrativa; ele é rebocado pelos acontecimentos. As decisões de Callow e sua equipe são tomadas com base na flutuação minuto a minuto das redes sociais, demonstrando uma falta de diretrizes sólidas. A

comunicação governamental⁷, fragmenta-se em tentativas desesperadas, como o fracassado "Plano B" visto na Cena 4 (09:40), cujo vazamento na Cena 6 (18:30) apenas piorou a situação, e a operação de resgate fracassada da Cena 8 (26:00), que demonstrou a ineficácia da inteligência policial.

Por fim, observa-se o elemento da recuperação de imagem na fase de pós- crise. O salto temporal ao final do episódio (Cena 11, 41:00) mostra que, apesar do gerenciamento caótico durante o evento, o desfecho (a execução do ato pelo Primeiro- Ministro) funcionou como uma ferramenta de redenção perante a opinião pública. Embora a vida pessoal de Callow tenha sido destruída, sua aprovação política subiu. Isso evidencia um paradoxo na gestão de imagem representada na obra: o sacrifício público foi interpretado pela audiência como um ato de coragem e dever cívico, indicando que a percepção final dos *stakeholders* sobre a reputação institucional pode dissociar-se do custo humano envolvido na resolução do conflito.

5.2.3 Categoria 3: A espetacularização midiática

A narrativa de *The National Anthem* ilustra com fidelidade o conceito de Sociedade do Espetáculo, cunhado pelo teórico Guy Debord (1997). Segundo essa perspectiva, a realidade vivida é substituída pela sua representação, e as relações sociais passam a ser mediadas por imagens. Para a análise de Relações Públicas, a trama evidencia o fenômeno da midiatização extrema da crise, onde a lógica do show e da audiência acaba por se sobrepor à lógica da informação e da gestão institucional.

Conforme aponta Rosa (2003) em sua análise sobre a "era do escândalo", a mídia contemporânea se alimenta de crises que possuem elementos dramáticos e visuais. A construção dessa espetacularização é personificada na trajetória da jornalista Malaika. A personagem representa a busca desenfreada da imprensa pelo "furo"⁸ ignorando os riscos e as solicitações de sigilo do governo. Sua tentativa de obter exclusividade jornalística culmina tragicamente na **Cena (26:00)**, quando ela é baleada ao invadir a zona de operação policial. Esse arco demonstra que, na lógica

⁷ Segundo Jorge Duarte (2009), a comunicação governamental refere-se ao conjunto de ações estratégicas realizadas pelos órgãos do Poder Executivo para informar sobre políticas públicas, prestar contas e estabelecer canais de diálogo com a sociedade. Ela deve ter caráter permanente e educativo, diferenciando-se de ações meramente eleitorais ou reativas.

⁸ Jargão jornalístico que designa a publicação de uma notícia exclusiva em primeira mão, antecipando-se aos veículos concorrentes

do escândalo, a obtenção da imagem exclusiva vale mais do que a preservação da segurança ou da estratégia de resgate.

A análise de conteúdo da cobertura jornalística mostra que, à medida que o prazo final se aproxima, as emissoras de TV abandonam a cautela ética em favor de uma estética sensacionalista. O momento de ruptura ocorre quando a emissora decide furar o bloqueio oficial, conforme mapeado na Cena 3 (08:20). O uso de recursos visuais como "contagens regressivas" ocupando a tela e a dramatização dos apresentadores criam uma atmosfera de expectativa mórbida. A imprensa, neste contexto, deixa de atuar como mediadora racional dos fatos para se tornar uma amplificadora da chantagem, validando involuntariamente a agenda proposta pelo sequestrador.

Simultaneamente, o episódio retrata o papel central das redes sociais na aceleração desse processo. A interação digital atua como catalisadora da pressão sobre o governo. A análise das cenas que mostram o *feed* de plataformas como *Twitter* e *YouTube*, revela que o público não apenas recebe a notícia passivamente, mas a processa, julga e exige um desfecho em tempo real. O vazamento de uma foto dos bastidores na **Cena 6 (18:30)**, viraliza instantaneamente, exemplificando a perda de controle da imagem. Observa-se um processo de desumanização da figura política: o drama pessoal do Primeiro-Ministro é convertido em "memes", piadas e até apostas financeiras. Esse comportamento reflete o que Teixeira (2011) define como a "Sociedade do Riso", na qual a gravidade dos riscos e das crises é esvaziada para dar lugar ao entretenimento e ao escárnio público. A sociedade representada na obra, hipnotizada pelas telas, transita da preocupação cívica para uma postura de consumidora voraz do sofrimento alheio.

O ápice dessa construção ocorre na sequência da transmissão do ato exigido. O governo, tendo suas estratégias de contenção derrotadas, vê-se obrigado a fornecer o "conteúdo" visual que a audiência demanda. A direção de arte do episódio, na Cena 9 (35:10), enfatiza esse momento ao mostrar as ruas de Londres completamente desertas, em contraste com o interior de *pubs* e residências onde todos os olhares estão fixos nos televisores (Figura 3). Essa imagem confirma a supremacia da representação visual sobre a realidade concreta.

Figura 3 – A crise como espetáculo midiático.



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A ironia final do roteiro reforça a crítica à alienação coletiva: a revelação de que a princesa Susannah havia sido libertada trinta minutos antes do início da transmissão, conforme detalhado na Cena 10 (38:50), e que ninguém percebeu o fato, pois o mundo estava distraído assistindo à TV, serve como evidência final da espetacularização. A crise em *Black Mirror* não foi resolvida pelas vias institucionais de resgate, mas sim consumida pela audiência até o seu esgotamento. O episódio demonstra que, quando a narrativa do escândalo captura o imaginário coletivo, a verdade torna-se secundária, e a instituição perde o protagonismo, tornando-se mera coadjuvante no palco montado pela mídia. Assim, a espetacularização observada no episódio resulta não apenas da ação da mídia, mas também da fragilidade da gestão estratégica da comunicação institucional sob a pressão pública.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a descrição narrativa e a categorização dos elementos observados no episódio *The National Anthem*, este capítulo dedica-se a interpretar os dados obtidos à luz do referencial teórico apresentado. Se na etapa anterior o foco residuiu na identificação de evidências de crise institucional, falhas nos procedimentos de gestão e marcas da espetacularização midiática, o presente momento busca compreender as implicações desses achados para o campo das Relações Públicas.

A análise do episódio demonstrou como a ficção de *Black Mirror*, embora distópica, dialoga diretamente com a realidade das crises contemporâneas, onde a velocidade da informação e a pressão da opinião pública muitas vezes suplantam o planejamento estratégico. A discussão a seguir confronta as ações das personagens, especialmente a ausência de uma postura proativa e a perda do controle narrativo, com os conceitos de prevenção e resposta estratégica defendidos por autores como Kunsch e Forni.

Portanto, este capítulo estrutura-se de modo a sintetizar as lições que o caso fictício oferece ao campo das Relações Públicas. Serão debatidas as tensões entre o tempo político e o tempo midiático, a viralização como fator de ruptura da estratégia organizacional e, fundamentalmente, o papel da comunicação não apenas como ferramenta de divulgação, mas como elemento essencial de governança e preservação da reputação em cenários de alta complexidade.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DO EPISÓDIO PARA O CAMPO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

O campo das Relações Públicas caracteriza-se, historicamente, pela gestão estratégica dos relacionamentos entre organizações e seus públicos, com foco na construção, manutenção e preservação da reputação institucional. Conforme Kunsch (2003), trata-se de uma área estratégica da comunicação, que atua de forma integrada nos processos de comunicação organizacional, abrangendo áreas como comunicação institucional, comunicação governamental, comunicação interna, relacionamento com a mídia, gestão de crises e gerenciamento da imagem pública. Nesse sentido, a gestão de crises não se configura como uma atuação isolada ou emergencial, mas como uma dimensão estratégica fundamental ao exercício profissional das Relações Públicas.

A análise do episódio *The National Anthem*, da série *Black Mirror*, contribui para essa discussão ao permitir uma reflexão sobre os desafios contemporâneos enfrentados pelas Relações Públicas em cenários de crise marcados pela intensa exposição midiática e pela influência direta da opinião pública. Mais do que apontar acertos ou falhas específicas, a narrativa apresenta um panorama simbólico das tensões que atravessam a atuação comunicacional em situações extremas, nas quais as instituições perdem o controle sobre os fluxos de informação e passam a lidar com múltiplos atores disputando visibilidade e sentido.

Sob essa perspectiva, o episódio evidencia os limites das formas tradicionais de gestão da comunicação diante de um ambiente comunicacional descentralizado e altamente conectado. A tentativa de controlar a circulação da informação, característica de modelos mais verticalizados, mostra-se insuficiente frente à dinâmica das redes sociais e da mídia contemporânea. Essa representação reforça a importância das Relações Públicas enquanto área capaz de pensar a comunicação de maneira estratégica, integrada e orientada para o diálogo, valores que historicamente fundamentam o campo.

Ao considerar as etapas da gestão de crises (prevenção, resposta e recuperação), observa-se que o episódio contribui para o campo das Relações Públicas ao expor a complexidade desses processos quando atravessados pela lógica da midiática. A inexistência de um planejamento comunicacional prévio, de protocolos claros de relacionamento com a imprensa e de estratégias voltadas à gestão da opinião pública não deve ser vista apenas como uma falha narrativa, mas como um reflexo dos desafios enfrentados pelas instituições na condução de crises em contextos contemporâneos. Nesse sentido, a obra reforça a relevância do planejamento estratégico, da antecipação de cenários e da leitura contínua do ambiente comunicacional como competências centrais do profissional de Relações Públicas.

Durante a resposta à crise, a narrativa evidencia a dificuldade de articular decisões institucionais às repercussões simbólicas e reputacionais que essas decisões produzem no espaço público. A ausência de uma mediação comunicacional mais consistente evidencia como a imagem institucional passa a ser construída não apenas pelas ações em si, mas pelas narrativas que circulam socialmente sobre elas. Esse aspecto dialoga diretamente com a atuação das Relações Públicas, cuja função envolve interpretar o ambiente midiático, alinhar discursos e estabelecer estratégias

de relacionamento com os diferentes públicos em momentos de instabilidade.

Outro ponto relevante apresentado pelo episódio é o papel ativo da opinião pública na condução da crise. Ao longo da narrativa, observa-se que os públicos deixam de ocupar uma posição passiva e passam a influenciar diretamente os rumos dos acontecimentos. Esse deslocamento de poder comunicacional reforça a necessidade de uma atuação das Relações Públicas baseada na escuta, no monitoramento e na compreensão dos sentidos produzidos socialmente, especialmente em ambientes digitais, onde a circulação de informações ocorre de forma acelerada e descentralizada.

No que se refere à etapa de recuperação, o episódio amplia a reflexão ao demonstrar que a recomposição da imagem pública nem sempre significa a reconstrução efetiva da confiança ou do relacionamento institucional com os públicos. Sob a ótica das Relações Públicas, a recuperação pós-crise envolve processos mais amplos e contínuos, que incluem transparência, diálogo e avaliação crítica dos impactos gerados. A narrativa, portanto, convida à reflexão sobre os limites de uma recuperação sustentada apenas pela visibilidade midiática, sem um trabalho estratégico de relacionamento.

Adicionalmente, o episódio lança luz sobre um dilema ético central para as Relações Públicas: a tensão entre a eficácia técnica da gestão de crise e a desumanização dos sujeitos envolvidos. Ao retratar uma assessoria que pauta suas decisões quase exclusivamente nas flutuações da opinião pública e nas métricas de popularidade, a narrativa denuncia o risco de uma atuação profissional que se despe de valores humanísticos em prol da sobrevivência política imediata. Essa abordagem serve de alerta para o campo, evidenciando que a gestão de crises não deve ser reduzida a um cálculo frio de danos e benefícios; ela exige, sobretudo, uma postura ética que considere a dignidade humana e a responsabilidade social como balizadores inegociáveis, impedindo que a pressão do "espetáculo" anule o compromisso da organização com a integridade das pessoas.

Além de sua contribuição analítica, *The National Anthem* também se apresenta como um importante recurso didático para o campo das Relações Públicas. Ao retratar um cenário extremo de crise institucional, o episódio funciona como um exercício reflexivo que permite a estudantes e profissionais analisarem práticas comunicacionais, dilemas éticos e decisões estratégicas em contextos complexos. O uso da ficção como objeto de análise amplia as possibilidades metodológicas da área,

aproximando teoria e prática e estimulando uma leitura crítica da comunicação contemporânea.

Dessa forma, o episódio contribui para o campo das Relações Públicas ao fomentar reflexões sobre os desafios da gestão da comunicação em crises midiaticizadas, reafirmando a importância de uma atuação estratégica, integrada e ética. Ao evidenciar as relações entre instituição, mídia e opinião pública, a narrativa reforça o papel das Relações Públicas como área fundamental na mediação de sentidos, na construção de legitimidade e na preservação da reputação institucional em contextos de instabilidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar quais aspectos da gestão de crises são evidenciados no episódio *The National Anthem*, da série *Black Mirror*, e de que forma a narrativa revela o impacto da mídia na condução de situações críticas. A pesquisa buscou compreender como a crise institucional é construída discursivamente ao longo do episódio e como a atuação da mídia e da opinião pública influencia as decisões e os desdobramentos do cenário apresentado.

Ao longo da análise, foi possível responder ao problema de pesquisa ao evidenciar que a gestão da crise é fortemente atravessada pela lógica da midiaticização. Conclui-se que, na narrativa analisada, a velocidade das redes sociais e a pressão por audiência anularam as tentativas tradicionais de contenção de danos, demonstrando que os modelos hierárquicos de controle da informação são ineficazes diante da instantaneidade da cultura digital.

Ao longo da análise, foi possível responder ao problema de pesquisa ao evidenciar que a gestão da crise é fortemente atravessada pela lógica da midiaticização. Conclui-se que, na narrativa analisada, a velocidade das redes sociais e a pressão por audiência anularam as tentativas tradicionais de contenção de danos, demonstrando que os modelos hierárquicos de controle da informação são ineficazes diante da instantaneidade da cultura digital.

A opção metodológica pela análise de conteúdo mostrou-se adequada ao mérito do objeto analisado, uma vez que possibilitou examinar os sentidos produzidos ao longo do episódio, respeitando seu caráter ficcional e simbólico. Esse método permitiu articular o material empírico às fundamentações teóricas da comunicação, da gestão de crises e das Relações Públicas, contribuindo para uma interpretação crítica e contextualizada do fenômeno estudado.

No campo das Relações Públicas, a pesquisa evidenciou a centralidade da comunicação estratégica, da gestão dos relacionamentos e da mediação entre organização, mídia e públicos em situações de crise. O episódio analisado reforça a importância da escuta, do monitoramento da opinião pública e do planejamento comunicacional. Mais do que isso, o estudo aponta para a necessidade de uma ética da responsabilidade: a recuperação da imagem do Primeiro-Ministro ao final, baseada em índices de aprovação, mascara a destruição de sua integridade pessoal, servindo

de alerta para os perigos de uma gestão de crise orientada exclusivamente por métricas de popularidade em detrimento de valores humanitários.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o recorte metodológico adotado, centrado na análise de um único episódio de uma obra ficcional, o que não permite generalizações empíricas sobre a gestão de crises em contextos reais. No que se refere ao referencial teórico, a pesquisa optou por um conjunto de autores selecionados de forma criteriosa, considerando a natureza qualitativa do estudo e o objeto analisado. A proposta não se orientou pela ampliação quantitativa de referências, mas pela coerência teórica e pela profundidade analítica dos autores mobilizados, os quais se mostraram suficientes para sustentar a discussão desenvolvida.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o campo das Relações Públicas ao estimular novas análises e debates sobre mídia, opinião pública e gestão de crises, bem como ao reforçar o potencial das narrativas ficcionais como ferramentas de reflexão crítica e aprendizado sobre a atuação comunicacional em contextos de crise midiaticizada.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COOMBS, W. Timothy. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Tradução de Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ENTMAN, Robert M. **Framing: Toward clarification of a fractured paradigm**. *Journal of Communication*, v. 43, n. 4, p. 51–58, 1993.
- FERRARI, Pollyana. **No tempo das telas: a comunicação na era da hiperconexão**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016.
- FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.
- KELLNER, Douglas. **A cultura da mídia: estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno**. Tradução de Ivone Castilho Benedetti. Bauru, SP: EDUSC, 2001.
- KELLNER, Douglas. **Media spectacle**. London: Routledge, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. V. 17
- LAGE, Nilson. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e redação**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LEWIN, Kurt. *Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research*. **Human Relations**, Londres, v. 1, n. 2, p. 143–153, 1947.
- LIPPMANN, Walter. **Opinião pública**. Petrópolis: Vozes, 2008.

MACHADO, Jones (Org.). **Risco e crise no contexto da comunicação organizacional**: artigos e entrevistas de especialistas. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2024.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. Tradução de Maurício de Santis. São Paulo: Penguin-Companhia, 2010.

O'REILLY, Tim. **What is Web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software**. Sebastopol: O'Reilly Media, 2005.

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

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

RUSSO, Russo Passapusso; SECCHIN, Filipe. **Jah Jah Revolta**. Intérprete: BaianaSystem. In: BAIANASYSTEM. [S. l.]: Maquina de Louco, 2013. 1 recurso sonoro. Disponível em <https://open.spotify.com/intl-pt/track/06zM8nhIUMOQssaNHpEhZ3?si=f9891615559b4cb1>. Acesso em: 16 jan. 2026.

TEIXEIRA, Patrícia. **Gestão e gerenciamento de crises na sociedade do riso**: a construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre diferentes públicos. 2011. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2014/04/Gest%C3%A3o-e-Gerenciamento-de-Crises.pdf>.

THE NATIONAL ANTHEM. Black Mirror. Temporada 1, episódio 1. Direção: Otto Bathurst. Roteiro: Charlie Brooker. Reino Unido: Channel 4 / Netflix, 2011. Disponível em: Netflix. Acesso em: dia mês ano.

WHITE, David Manning. **The “Gate Keeper”**: A case study in the selection of news. *Journalism Quarterly*, [S. l.], v. 27, n. 4, p. 383–390, 1950.