



# Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Educação de Viseu

Ana Raquel Ferraz Lopes

Comunicação de crise em tempos de pandemia: o modelo de  
comunicação da Direção Geral de Saúde nas redes sociais

Ana Raquel Ferraz Lopes

**Comunicação de crise em tempos de pandemia: o modelo de comunicação da Direção Geral de Saúde nas redes sociais**

**Projeto Final de Mestrado**

Mestrado em Comunicação Aplicada – Ramo Comunicação Estratégica

Trabalho efetuado sob a orientação de:  
Professora Ana Mafalda Matias

Junho de 2021



## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE CIENTÍFICA

Ana Raquel Ferraz Lopes, n.º 6518, do curso de Mestrado em Comunicação Aplicada - Ramo Comunicação Estratégica, declara sob compromisso de honra, que o Projeto de Mestrado é inédito e foi especialmente escrito para este efeito.

Viseu, 2021

A aluna, *Ana Raquel Ferraz Lopes*



INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE VISEU

## **Agradecimentos**

Este percurso académico foi pautado por inúmeros desafios e conquistas, tristezas e alegrias, algumas incertezas e muitos percalços pelo caminho. No entanto, e apesar de todo o percurso solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de algumas pessoas, que merecem um agradecimento pelo auxílio e disponibilidade na procura do melhor rumo em cada momento desta caminhada.

Agradeço a quem me orientou no desenvolvimento deste projeto, a Professora Ana Mafalda Matias, por toda a disponibilidade, por todas as aprendizagens proporcionadas, pelos conselhos e esclarecimentos em todos os momentos e angústias. Foi também quem despertou o meu interesse pelas Relações Públicas.

Ao Professor João José Forni, docente da Pós-graduação em Comunicação Pública e Comunicação das Organizações, em Brasília, e autor do livro “Gestão de Crises e Comunicação” que apesar de todas as dificuldades e a distância que separa o Brasil de Portugal, me fez chegar o seu livro sobre o tema desta investigação. Foi, sem dúvida, um grande contributo para o desenvolvimento deste projeto.

Agradeço também à Professora Dulce Martinho, minha antiga professora de Francês na escola secundária, que desde cedo me transmitiu com os seus ensinamentos o que é o rigor, a exigência e a disciplina, características que me ajudaram a crescer enquanto profissional.

A todos os restantes professores, que fizeram parte deste meu percurso académico e que sempre demonstraram grande profissionalismo e dedicação para com os seus alunos.

Deixo também um agradecimento ao meu marido que, desde o primeiro momento desta jornada, não hesitou em apoiar-me. Mais uma vez demonstrou todo o seu amor e dedicação. Sem ele, não teria sido possível concluir esta etapa da minha vida.

À minha filha Aurora, pelas horas de ausência quando mais precisava de mim. Todo o esforço foi feito para que, um dia, ela se orgulhe do meu caminho. Espero, no futuro, poder transmitir-lhe o mesmo apreço pela procura constante da sabedoria, da descoberta e do conhecimento. Nunca é tarde para estudar.

Um agradecimento especial à minha irmã, por ser o meu porto de abrigo em todos os momentos. Sempre me apoiou e acreditou que eu ia conseguir. A sua dedicação para com aqueles que ama torna-a única.

A eles dedico este trabalho.

Agradeço ainda,

ao meu pai, pelo modelo de coragem e apoio incondicional, e à minha mãe, que já não se encontra entre nós, mas sempre demonstrou interesse em que concluísse este ciclo académico. Os valores e ideais com que me educaram são espelho do que sou hoje. Cada dificuldade ao longo destes dois anos foi ultrapassada sempre com os meus pais em mente.

Por último, mas não menos importantes, agradeço ao meu cunhado André, pela partilha de todo o seu conhecimento, ao Professor Paulo Bruno Alves, pela disponibilidade e apoio, à Dra. Teresa Gomes e a todos os meus familiares, amigos e colegas, entre outros, que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Não pretendemos que as coisas mudem, se sempre fazemos o mesmo. A crise é a melhor bênção que pode ocorrer com as pessoas e países, porque a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise, supera a si mesmo sem ficar 'superado'. Quem atribui à crise seus fracassos e penúrias, violenta seu próprio talento e respeita mais os problemas do que as soluções. A verdadeira crise é a crise da incompetência... Sem crise não há desafios; sem desafios, a vida é uma rotina, uma lenta agonia. Sem crise não há mérito. É na crise que se aflora o melhor de cada um...

Albert Einsten

## Resumo

Atualmente, uma imagem forte e uma sólida reputação representam um fator de sucesso para uma organização. Todavia, a imagem que é projetada está dependente da percepção da realidade dos recetores das mensagens, os seus públicos.

Perante uma crise, a comunicação estratégica que uma organização utiliza para transformar os seus objetivos em mensagens segmentadas de acordo com os destinatários é essencial para ultrapassá-la. As ações que esta desenvolve, tudo o que realiza e demonstra garante não só a sua solidez mas também a sua credibilidade.

Desta forma, através da análise à estratégia comunicacional da Direção-Geral de Saúde (DGS), durante uma crise mundial sem precedentes, a pandemia por SARS-Cov-2, procuramos abordar a importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação de uma organização pública e o seu peso dentro da mesma, dando um especial relevo à variável da comunicação de crise nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, como parte integrante da comunicação estratégica de uma organização.

O trabalho é alicerçado numa metodologia de investigação mista, consubstanciando-se a componente prática num estudo de caso que procura atingir resultados mais sólidos e refinar as próprias conclusões, através de dados qualitativos numa escala quantitativa.

A estrutura do Projeto denuncia a clara intenção de partir do geral para o particular; antes de alcançarmos o objeto principal deste trabalho, procedemos à sistematização dos principais conceitos respeitantes ao novo paradigma da comunicação digital. Enquadram-se os novos meios de comunicação, numa sociedade de informação em que o aparecimento de distintas formas de comunicar leva as organizações a lidar, diariamente, com a crítica e o elogio, o que se repercute automaticamente na sua imagem e reputação. Posteriormente, são abordadas diferentes teorias basilares para o entendimento das Relações Públicas, enquanto técnica de comunicação. No seguimento do tema, são descritas as várias ferramentas tradicionais utilizadas para a criação e manutenção de uma imagem positiva de uma organização, e elencados os novos instrumentos que exploram as vantagens proporcionadas pelas novas tecnologias. É destacado o papel das Relações Públicas em contexto organizacional, enquanto agente dinamizador da comunicação e força de equilíbrio de modo a fomentar relações estáveis entre as organizações e os seus

públicos. Seguimos com a apresentação do tema específico deste projeto - a comunicação de crise –, dando especial enfoque às boas práticas de comunicação em situações de catástrofe natural em ambiente digital. Os dados recolhidos demonstram que o modelo de comunicação de crise implementado pela DGS, durante uma crise, evidencia a importância de centralizar a comunicação estratégica em três grandes pilares: a preparação/prevenção; a informação e a avaliação.

O estudo revela também que o modelo comunicacional adotado pela DGS, no período analisado, procurou divulgar uma mensagem informativa através de uma comunicação clara, formal e atempada, que contribuiu para o esclarecimento e interpretação de um conjunto de dados complexos junto dos cidadãos. No entanto, as estratégias de resposta à crise integradas no plano comunicacional adotado pela organização não foram suficientes para gerar uma perceção positiva nos utilizadores de cada rede social analisada.

### **Palavras-chave**

Comunicação; crise; reputação e imagem; COVID-19; Direção Geral de Saúde

## **Abstract**

Currently, a strong image and a solid reputation represent a success factor for an organization. Consequently, the image it projects depends on the perception of the reality of the message recipients, their audiences.

Faced with a crisis, the strategic communication that an organization uses to transform its goals into segmented messages according to the recipients is essential to overcome it. The developed actions, everything which is performed and demonstrated, guarantees not only the organization's solidity but also its credibility.

Thus, through the analysis of the communication strategy of the Portuguese National Health Authority (DGS), during an unprecedented global crisis - the SARS-Cov-2 pandemic - we seek to address the importance of communication for the functioning, image and reputation of a public organization and its weight within it, giving special emphasis to the variable of crisis communication on the social networks Facebook and Instagram, as part of the global organization's strategic communication.

The work is based on a mixed research methodology, reinforcing the practical component in a case study that seeks to achieve more solid results and improve its own conclusions, through qualitative data on a quantitative scale.

The structure of the Project exposes the clear intention to go from the general to the particular; before reaching the main object of this work, we systematized the main concepts concerning the new paradigm of digital communication. The new media are part of an information society in which the emergence of different ways of communicating leads organizations to deal daily with criticism and praise, which automatically affects their image and reputation. Subsequently, different basic theories are discussed, in order to understand Public Relations as a communication technique. Following the theme, the various traditional tools used to create and maintain a positive image of an organization are described, and new instruments that exploit the advantages provided by new technologies are listed. The role of Public Relations in an organizational context is highlighted, as a dynamic agent of communication and a force of balance in order to foster stable relationships between organizations and their audiences. We continue with the presentation of the specific theme of this project - crisis communication -, with a special focus on good communication practices in situations of natural disaster in a digital environment.

The data collected show that the crisis communication model implemented by DGS, during a crisis, highlights the importance of centralizing strategic communication in three main pillars: preparation/prevention; information and assessment.

The study also reveals that the communication model adopted by DGS, in the analyzed period, sought to disseminate an informative message through clear, formal and timely communication, which contributed to the clarification and interpretation of a set of complex data by the citizens. However, the crisis response strategies integrated in the communication plan adopted by the organization were not enough to generate a positive perception in the users of each analyzed social media network.

**Keywords:**

Communication; crisis; reputation and image; COVID-19; Direção Geral de Saúde

## Índice

Índice de Figuras _____	XI
Índice de Tabelas _____	XII
Índice de Gráficos _____	XIII
Lista de siglas _____	XIV

### - Primeira-parte -

Introdução _____	1
------------------	---

### Capítulo I. Apresentação do projeto

1.1 Objeto de estudo _____	4
1.2 Objetivos do projeto _____	5
1.3 Hipóteses de partida _____	6
1.4 Estratégia metodológica _____	7
1.4.1 O período de análise _____	12
1.4.2 Seleção da amostra _____	13
1.4.3 Modelo de análise _____	14
1.4.4 Recolha de dados _____	26

### Capítulo II. O novo paradigma da comunicação digital nas organizações

2.1 A evolução digital e as novas realidades da sociedade de informação _____	27
2.2 Novos media, <i>social media</i> e redes sociais _____	31
2.2.1 Novos <i>media</i> _____	31
2.2.2 <i>Social media</i> _____	32
2.2.3 Redes sociais _____	35
2.3 A comunicação organizacional na era digital _____	38
2.4 A utilização das redes sociais na comunicação das más notícias _____	41

### Capítulo III. As Relações Públicas na comunicação organizacional

3.1 As Relações Públicas enquanto técnica de comunicação _____	43
3.2 Instrumentos utilizados nas Relações Públicas _____	51
3.3 Reputação e imagem positiva de uma organização _____	57
3.4 O poder das Relações Públicas e o seu papel nas organizações _____	60
3.4.1 As Relações Públicas e os públicos nas organizações _____	63

### Capítulo IV. A gestão de crise nas organizações

4.1 A crise _____	66
4.2 Tipos de crises _____	71

4.3 Intensidade da crise _____	75
4.4 As fases e o processo de gestão de crise _____	76

## **Capítulo V. Comunicação de crise: a estrutura da resposta à crise**

5.1 Seleção e preparação da estratégia _____	86
5.2 As estratégias de comunicação de crise _____	88
5.2.1 Teoria Situacional de Comunicação de Crise – por T. Coombs _____	89
5.2.2. Teoria de restauro da Imagem – por W. Benoit _____	94
5.3. Instrumentos de comunicação de crise _____	96
5.3.1 Os meios humanos - A equipa de gestão e comunicação de crise _____	96
5.3.2 Os meios materiais – O manual de crise _____	104
5.3.3 Os meios materiais- O plano de comunicação nas redes sociais _____	106
5.3.4 O <i>Facebook</i> _____	110
5.3.5 O <i>Instagram</i> _____	113
5.3.6 A comunicação nas Redes Sociais durante as catástrofes naturais _____	115

## **- Segunda-parte -**

### **Capítulo VI – Estudo de caso – O modelo de Comunicação da DGS**

6.1 O Vírus _____	120
6.2 A pandemia COVID-19 _____	120
6.3 A pandemia em Portugal _____	121
6.4 A pandemia, a comunicação e a entidade responsável _____	124
6.4.1 A Direção Geral de Saúde no combate à crise _____	125
6.5 A recolha de dados _____	126
6.6 Apresentação dos resultados _____	127
6.6.1 Valor dos comentários _____	133
6.6.2 Legitimidade das fontes _____	137
6.6.3 Tipo de conteúdo _____	140
6.6.4 Envolvimento _____	146
6.6.5 Resposta à crise _____	150
6.7 Notas conclusivas _____	154
6.8 Limitações ao Estudo _____	165
6.9 Linhas futuras da investigação _____	166

### **Capítulo VII – Proposta de um Manual de Crise**

7.1 O Manual de Crise _____	168
7.2 Apresentação do Manual de Crise _____	170
Apêndices _____	246
Apêndice 1 - Características dos Estados de Exceção – Pandemia COVID-19 _____	247

Apêndice 2 – Tabelas de resultados – recolha manual _____	249
Apêndice 3 – Guião da entrevista _____	257
Apêndice 4 - Grelha de análise de conteúdo de entrevista (não realizada) – matriz_	264
Apêndice 5 - Termo de consentimento _____	269
Apêndice 6 – <i>E-mail</i> enviado à Direção Geral da Saúde _____	270
Apêndice 7 – Pedido de entrevista à Administração Regional de Saúde do Centro _	271
Apêndice 8 – Pedido de Entrevista ao Senhor Primeiro Ministro _____	272
Anexos _____	274
Anexo 1 – Ofício Do Gabinete do Senhor Presidente da República _____	275

## Índice de Figuras

Figura 1 As etapas do procedimento.	8
Figura 2 Abordagens complementares.	9
Figura 3 Palavras relacionadas com " Crise".	68
Figura 4 Processo integrado de gestão de crise.	79
Figura 5 O modelo de resposta de Coombs.	90
Figura 6 Ligação entre os tipos de crise e as estratégias de resposta.	91
Figura 7 O esquema de resposta à crise.	95
Figura 8 O Comité de Crise.	98
Figura 9 Como responder a perguntas difíceis.	102
Figura 10 O modelo de gestão de crise no mundo virtual.	109
Figura 11 Cronologia da primeira fase da Pandemia COVID-19.	122
Figura 12 Exemplo de comentários neutros na página de Facebook.	134
Figura 13 Exemplo de um comentário negativo à comunicação da DGS.	136
Figura 14 As hashtags mais utilizadas pela DGS no Facebook.	139
Figura 15 As hashtags utilizadas pela DGS no Instagram.	139
Figura 16 Publicação do tipo de conteúdo "informação institucional".	141
Figura 17 Exemplo do tipo de conteúdo "informação Institucional".	141
Figura 18 Exemplo do tipo de conteúdo "atualização de dados".	142
Figura 19 Exemplo do tipo de conteúdo "promoção de saúde".	143
Figura 20 Exemplo do tipo de conteúdo "link" à esquerda e "celebridade" à direita.	143
Figura 21 Exemplo do tipo de conteúdo publicação "desafio" à esquerda e "profissionais de saúde" à direita.	144
Figura 22 Publicações com maior taxa de envolvimento no Facebook.	148
Figura 23 Publicações com maior taxa de envolvimento no Instagram.	149
Figura 24 Estratégia de resposta à crise - "gratidão".	152

## Índice de Tabelas

Tabela 1 Matriz metodológica.	16
Tabela 2 Categorização dos comentários.	17
Tabela 3 Categorização das hashtags.	19
Tabela 4 Categorização do tipo de conteúdo	20
Tabela 5 Categorização da variável " Resposta à crise".	24
Tabela 6 Caraterização das Principais Redes Sociais.	37
Tabela 7 Definição de Relações Públicas (Sachdev, 2009, p.10).	47
Tabela 8 Os quatro modelos de Comunicação.	48
Tabela 9 Instrumentos de Relações Públicas.	53
Tabela 10 Instrumentos de Relações Públicas: meios humanos.	54
Tabela 11 Novas ferramentas de Relações Públicas.	55
Tabela 12 Funções e atividades das Relações Públicas.	62
Tabela 13 As crises previsíveis e imprevisíveis.	71
Tabela 14 As quatro fases das crises.	81
Tabela 15 As funções das equipas do comité de crise.	97
Tabela 16 As principais métricas do Facebook.	112
Tabela 17 As principais métricas do Instagram.	115
Tabela 18 Visão geral das publicações e reações no Facebook e no Instagram no período analisado.	131
Tabela 19 Visão geral dos resultados obtidos ao "Valor do comentário".	133
Tabela 20 Comparação do envolvimento entre o Facebook e o Instagram.	146
Tabela 21 As estratégias de resposta à crise da DGS.	150

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 A utilização das Redes Sociais pelos Portugueses.	36
Gráfico 2 Total de posts nas redes sociais durante o período analisado.	128
Gráfico 3 Temas publicados pela DGS no Facebook.	128
Gráfico 4 Temas publicados pela DGS no Instagram.	129
Gráfico 5 Número total de seguidores no Facebook e no Instagram.	129
Gráfico 6 Crescimento dos seguidores durante o período analisado.	130
Gráfico 7 Dias de publicação na rede social Facebook.	132
Gráfico 8 Dias da semana de publicação no Instagram.	132
Gráfico 9 Percentagem do valor dos comentários no Facebook.	133
Gráfico 10 Perceção geral da opinião do público no Facebook.	135
Gráfico 11 Percentagem do valor dos comentários no Instagram.	135
Gráfico 12 Perceção geral do valor do comentário no Instagram.	136
Gráfico 13 Comparação do valor do comentário entre redes sociais.	137
Gráfico 14 Utilização de hashtags no Facebook.	138
Gráfico 15 A utilização de hashtags no Instagram.	138
Gráfico 16 Tipos de conteúdo utilizados pela DGS no <i>Facebook</i> .	140
Gráfico 17 Tipo de conteúdo utilizado pela DGS no Instagram.	144
Gráfico 18 Comparação de dados obtidos entre o tipo de conteúdo no Facebook e no Instagram.	145
Gráfico 19 Dispersão de taxas de envolvimento no Facebook.	147
Gráfico 20 Dispersão de taxas de envolvimento no Instagram.	148
Gráfico 21 Comparação entre as estratégias de resposta no Facebook e no Instagram.	151

## **Lista de siglas**

APREP - Associação Portuguesa de Relações Públicas

CC- Comunicação de Crise

CO – Comunicação Organizacional

DGS – Direção Geral de Saúde

EGC- Equipa de Gestão de Crise

EUA – Estados Unidos da América

GC - Gestão de Crise

HIV- Human Immunodeficiency Virus

ICM - *Institute for Crisis Management*

IRT- Teoria de Restauro da Imagem

KPI'S – *Key Performance Indicators*

OMS – Organização Mundial de Saúde

PCC- Plano de Comunicação de Crise

RP – Relações Públicas

SCCT - Teoria Situacional de Comunicação de Crise

SOPREP - Sociedade Portuguesa de Relações Públicas

## - Primeira-parte -

### **Introdução**

Atualmente, a evolução tecnológica, as profundas e diversas mudanças na forma como a sociedade comunica, e os meios e ferramentas que utiliza, fazem com que a comunicação organizacional (CO) de qualquer entidade/organização pública demonstre uma forte preocupação em defender e potencializar a sua reputação e transmitir uma imagem positiva perante os seus públicos. A percepção das ações de comunicação já feitas anteriormente leva a que os novos *media* demonstrem ser as principais ferramentas de comunicação na segunda década do Séc. XXI (Fearn-Banks, 2010). As organizações públicas estão a aprender como os novos *media* podem ser excelentes condutores e transmissores de informação útil, capazes de combater e modificar os acontecimentos negativos que poderão causar um enorme dano na reputação dessas mesmas organizações. De forma a minimizar os efeitos negativos desses eventos, surgem as Relações Públicas (RP), enquanto campo teórico privilegiado para identificar riscos, prevenir e atuar perante uma crise. As boas práticas de comunicação de crise (CC) surgem como parte integrante de um processo complexo da gestão de crise (GC).

Ao longo da história da Humanidade, as crises estiveram sempre presentes em diversas áreas distintas, podemos vê-las no nosso quotidiano, na sociedade ou no meio que nos rodeia. Estas surgem dos vários riscos a que o ser humano está exposto.

A probabilidade de surgirem crises pandémicas e outros riscos relacionados com a saúde têm vindo a ser reportados por diversos estudos e alertados por várias entidades e organizações. Por exemplo, o *The Global Risks Report* publicado em Março de 2021 refere o alerta dado no seu relatório de 2006 para uma potencial gripe letal, em que a sua propagação poderia vir a alterar padrões de viagens globais e comprometer diversos setores como o turismo, o comércio, a indústria, entre outros, representando uma ameaça aguda para o planeta (The Global Risks Report, 2021).

A tendência, confirmada com dados do *Institute for Crisis Management (ICM)*, é que nos próximos anos se assista a um crescimento exponencial das crises imprevisíveis (Institute for Crisis Management, 2020). É essencial e necessário que os governos, as instituições, empresas e autarquias estejam preparados para atuar de forma exímia. Torna-se imprescindível pré-estabelecer estratégias de comunicação de crise adaptadas às situações identificando os públicos envolvidos e adotando as regras de contato com os órgãos de comunicação social. É necessário estar atento e antever

cenários hipotéticos que possam atingir as organizações, baseando-se em casos de sucesso ou insucesso, como exemplos do que se deve ou não deve fazer. No entanto, cada caso é um caso.

É neste contexto que o presente documento enquadrado no trabalho final de Mestrado de Comunicação Aplicada da Escola Superior de Educação de Viseu, procura investigar as boas práticas de comunicação, explorar conceitos e desenvolver uma análise sobre a temática comunicação de crise em situações de catástrofe natural e a sua adaptação ao ambiente digital. O presente projeto assenta a sua abordagem num estudo de caso com base num acontecimento com grande impacto mediático nacional e mundial, a infeção provocada pelo coronavírus, denominada COVID-19. Procura-se entender como é que a Direção Geral de Saúde (DGS), autoridade de saúde do Governo Português assume e dirige a sua comunicação perante um momento de grande fragilidade nacional. Pretende-se também acrescentar ao estudo empírico a elaboração de um documento que tenha uma função prática e útil para uma Organização Pública no combate a uma crise: um Manual de Crise. Este documento pretende ser uma compilação da metodologia a seguir em caso de crise. Procura ser uma ferramenta essencial, que todas as organizações deveriam ter, na qual segundo Caetano, Vasconcelos & Vasconcelos (2006), se estabelecem mecanismos básicos para abordar situações contingentes, imediatamente após os factos.

O projeto encontra-se estruturado em duas partes, subdivididas em sete partes distintas correlacionadas entre si, permitindo uma abordagem aos conceitos teóricos e posteriormente à análise do estudo de caso e as suas conclusões. Na última parte é descrito e exposto o Manual de Crise.

No capítulo I é apresentado o enquadramento do tema, a definição do objeto de estudo, os objetivos do projeto, as hipóteses de partida e a estratégia metodológica adotada.

Num segundo momento, no capítulo II, denominado “O novo paradigma da comunicação digital nas organizações”, são revistos conceitos e teorias básicas do projeto apresentado, subdividido em quatro momentos: a evolução digital e as novas realidades da sociedade de informação; os novos media, os *social media* e as redes sociais; a comunicação organizacional na era digital e a utilização das redes sociais na comunicação das más notícias. Enquadram-se os novos meios de comunicação digital numa nova sociedade de informação, em que o aparecimento de recentes formas de comunicar leva as organizações a estarem mais expostas à crítica e ao elogio, repercutindo de forma automática a imagem e reputação da entidade.

No capítulo III - as Relações Públicas na comunicação organizacional - são abordadas diferentes teorias e conceitos basilares para o entendimento das RP num contexto organizacional. O capítulo está segmentado no item “As Relações Públicas enquanto técnica de comunicação”, onde é realçada a pluralidade que o termo RP acarreta e feita uma breve resenha histórica sobre a consolidação da profissão. No item - instrumentos utilizados nas RP - são descritas as várias ferramentas tradicionais passíveis de se utilizar para a criação e manutenção de uma imagem positiva e uma forte reputação organizacional, mas também são elencados os novos instrumentos que exploram as vantagens proporcionadas pelas novas tecnologias no âmbito das Relações Públicas. Ainda nesse terceiro capítulo, é definido o conceito de reputação e imagem positiva de uma organização. É também destacado o papel das RP em contexto organizacional enquanto agente dinamizador da comunicação e também como força de equilíbrio de forma a fomentar e manter relações equilibradas entre as organizações e os diferentes públicos.

No IV capítulo - A gestão de crise nas organizações e no V capítulo - Comunicação de crise: a estrutura da resposta à crise - procura-se entender os vários conceitos de crise, de comunicação de crise e de que forma estes afetam as organizações. É incluída uma revisão à literatura pertinente para a investigação, dando especial enfoque às boas práticas de comunicação de crise em situações de catástrofe natural em ambiente digital – Como agir de forma eficaz perante uma crise sem comprometer a imagem e reputação da minha organização?

Posteriormente à fundamentação teórica, na segunda parte do projeto, é apresentado o estudo empírico - capítulo VI – que visa explorar as estratégias, meios e ferramentas de comunicação utilizadas pela Direção Geral de Saúde perante uma situação de catástrofe natural, permitindo interrelacionar conceitos. Neste capítulo, recuperam-se os objetivos e as hipóteses definidas inicialmente, apresentam-se as principais conclusões obtidas, referem-se as limitações encontradas bem como as contribuições trazidas para o campo analisado.

De forma a complementar o projeto, no capítulo VII, procede-se à apresentação da proposta de um Manual de Crise adequado a uma organização pública.

## Capítulo I. Apresentação do projeto

### 1.1 Objeto de estudo

Qualquer organização, independentemente da razão que leva à sua existência, procura transmitir uma imagem positiva aos seus públicos. Quando ocorrem situações de crise, sejam elas previsíveis ou imprevisíveis, estas vêm ameaçar o mais importante ativo de uma instituição: a sua reputação. A crise será sempre o reflexo de uma falha no processo de gestão, em que a comunicação tem um papel preponderante no controlo e propagação da crise nos meios de comunicação social e perante os seus públicos. A escassez de estudos relativos à gestão e comunicação de crise (Diers-Lawson, 2017) e a sua aplicação às redes sociais (Lin, Spence, Sellnow, & Lachlan, 2016) realça a pertinência na realização desta investigação de mestrado. Apesar da importância estratégica das redes sociais na resposta à crise, apenas um número reduzido de estudos as analisa como uma ferramenta para a comunicação de crise (Ki & Nekmat, 2014). Em particular, pouco se sabe sobre os modelos comunicacionais e a extensão em que as organizações os empregam de forma eficaz às redes sociais (Jin, Liu, & Aunstin (2014), Buzoianu & Bîră, (2021). Através de um estudo empírico ambiciona-se contribuir para alargar o conhecimento no que respeita à vasta área das Relações Públicas e, especialmente, às situações de crise e à CC nas redes sociais.

Desta forma o objeto de estudo do presente projeto procura abordar:

- a importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação de uma organização pública e o seu peso dentro da mesma, dando um especial relevo à variável da comunicação de crise em ambiente digital como parte integrante da comunicação estratégica de uma organização.

Deste modo, e em prol do percurso académico e leituras que antecederam a projeção da investigação em questão, o tema deste projeto já foi objeto de reflexão, embora com distintas abordagens. Após recolhidas informações, dados, desenvolvidas reflexões e pesquisas, o objeto deste estudo (sendo um conceito já dinamizado e projetado por profissionais de referência), encontra-se identificado e aplicado em vários países, ainda que em Portugal se encontre muito pouco explorado. No entanto, fundamentada em bases teóricas nas quais estão sustentadas ideias de autores e investigadores pertinentes, essenciais e relevantes no campo teórico, esta investigação assenta na possibilidade de uma nova proposta de abordagem teórico-metodológica,

que segundo Eco (1984, p.49) “deve dizer ... coisas que não tenham já sido ditas ou rever com uma ótica diferente coisas que já foram ditas”.

## 1.2 Objetivos do projeto

Ao investigar temas como a comunicação de crise, em que o enfoque especial é a comunicação como parte integrante de um processo de gestão de crise, é-nos possibilitada a reflexão sobre a importância da comunicação para a criação, manutenção e reposição da imagem de uma organização. Sabe-se que atualmente, as empresas procuram profissionais especializados e com *softskills* capazes de modificar e elevar a organização a um nível superior, ultrapassando barreiras e preenchendo lacunas. Colaboradores altamente treinados e com provas dadas na sua área, tornam-se indispensáveis nas empresas. É isso que os diferencia, e aquilo que os torna únicos. Dessa forma, com esta investigação procura-se adquirir competências na área da comunicação estratégica capazes de convencer um diretor ou gestor de uma empresa de que um profissional de comunicação será sempre uma mais-valia. Pois qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, estará sujeita a mais que um momento de crise.

Assim, no que concerne a objetivos práticos deste projeto, é essencial, segundo Relvas (2015) o seu claro entendimento. Ou seja, o objetivo geral deverá ser decomposto em elementos mais simples para que, posteriormente, possam ser identificados e respondidos sem ambiguidades. Em resultado de profundas leituras e análises desenvolvidas, o principal objetivo desta investigação passa por analisar as características que um plano de comunicação de crise (PCC) deve ter e identificar de que forma ele deve ser colocado em prática nos *social media*, nomeadamente nas redes sociais, de forma a salvaguardar a imagem e reputação da organização perante o público.

Nesta sequência, podemos retirar os objetivos específicos da investigação que passam por: (1) analisar a importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação de uma organização pública, (2) verificar a importância de uma organização investir em estratégias de comunicação de crise em ambiente digital; (3) analisar quais, como e que técnicas de gestão de comunicação de crise deverão ser utilizadas para atenuar os efeitos negativos durante uma catástrofe natural; (4) observar de que forma os conteúdos publicados, no âmbito da comunicação de crise, levam o público a reagir

e interagir com a organização, nas páginas de *Facebook* e *Instagram*; (5) apresentar uma proposta de um Manual de Crise e (6) contribuir para uma reflexão acerca da importância da utilização de modelos preventivos de comunicação de crise.

### 1.3 Hipóteses de partida

Para Quivy & Campenhoudt (2019), qualquer investigação procura ir ao encontro de um novo conhecimento e deve ser aceite com as hesitações, desvios e incertezas que todo o processo implica. É necessário um fio orientador claro e conciso, para que a investigação se estruture com coerência através de uma fórmula em que a experiência, segundo os mesmos autores, se revela muito eficaz: a definição da pergunta de partida.

Assim, a presente reflexão tem como propósito:

- analisar as características que um plano de comunicação de crise (PCC) deve ter e identificar de que forma ele deve ser colocado em prática nos *social media*, nomeadamente nas redes sociais, de forma a salvaguardar a imagem e reputação da organização perante o público.

Colocada e descrita a base da presente investigação, de forma a facilitar a compreensão dos fatores importantes que a influenciam, e partindo do geral para o particular, com vista à compreensão do fenómeno que se pretende saber, estudar e investigar, estabelece-se o modelo de análise e formulam-se as hipóteses de partida para orientar a presente investigação.

Assim, propõem-se as seguintes hipóteses, que serão descritas e pormenorizadas no ponto 1.4, denominado Estratégia metodológica:

Hipótese 1: Os comentários positivos do público potenciam a eficácia da estratégia de comunicação de crise;

Hipótese 2 O *Instagram* potencia mais comentários positivos do que o *Facebook*;

Hipótese 3: Durante uma crise, a partilha de informação verificada por meio de utilização de *hashtags* auxilia na construção do contexto da mensagem da organização;

Hipótese 4: Durante a crise, as publicações de promoção de saúde são as mais utilizadas pela organização para ir de encontro ao seu público.

Hipótese 5: Durante a crise, o público do *Instagram* envolve-se menos nas publicações do que o público do *Facebook*;

Hipótese 6: Num cenário de comunicação de crise nas redes sociais, a utilização de estratégias primárias<sup>1</sup> é insuficiente para produzir uma resposta adequada à crise que vise salvaguardar a imagem e reputação de uma organização;

Hipótese 7: As estratégias adotadas tiveram como objetivo reforçar a imagem da instituição.

A formulação das hipóteses é imprescindível para que a pesquisa demonstre resultados úteis e atinja níveis de interpretação altos. Ou seja, estas são vistas aqui como proposições que antecedem os factos e devem ser testadas de forma a determinar a sua validade e verificação empírica (Marconi & Lakatos, 2002).

#### **1.4 Estratégia metodológica**

Para Silva & Pinto (1990, p.11) a investigação em Ciências Sociais, ou estratégia de investigação científica, como os autores lhe preferem chamar, visa conhecer a realidade, definindo a ciência nesse contexto como uma “representação, intelectualmente construída da realidade, em que a meta é a explicação de fenómenos de modo a torná-los inteligíveis”. Procura também soluções para problemas sociais e só se torna objeto de estudo quando se constrói o seu objeto próprio. Uma investigação no âmbito deste campo teórico acarreta métodos e técnicas necessárias para que a escolha, a elaboração e a organização de todo o processo de trabalho se torne confiável e fidedigno em função dos seus objetivos. Logo, estes não se podem considerar de ordem imutável (Quivy & Campenhoudt, 2019).

De modo a dar coerência global a esta investigação, é traçado um procedimento de investigação indicado e referenciado por Quivy & Campenhoudt (2019) dividido em três atos e subdividido em sete etapas, como se pode observar na figura 1:

---

<sup>1</sup> Ver Tabela 5 - categorização da variável " Resposta à crise".

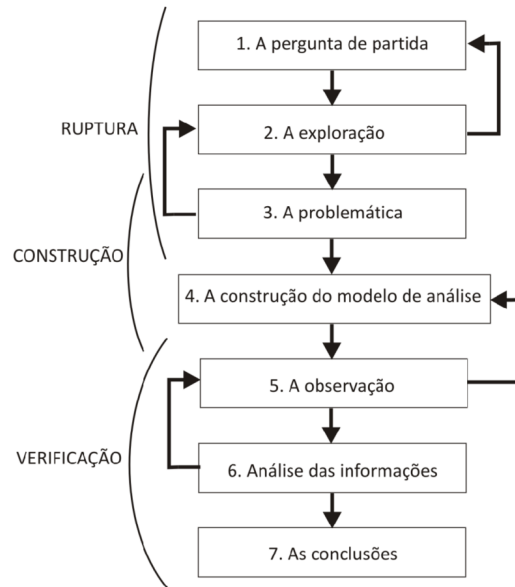


Figura 1 As etapas do procedimento.

Adaptado de "Manual de Investigação de Ciências Sociais" de Quivy & Campenhoudt (2019).

Este procedimento metodológico apresentado procura estabelecer-se como um elemento norteador da estrutura e metodologia de análise, não tendo que ser seguido obrigatoriamente, tal como os próprios autores referem. Segundo Marconi & Lakatos (2002), o esquema auxilia o investigador a alcançar objetivamente o que foi previamente estabelecido imprimindo uma ordem lógica à investigação.

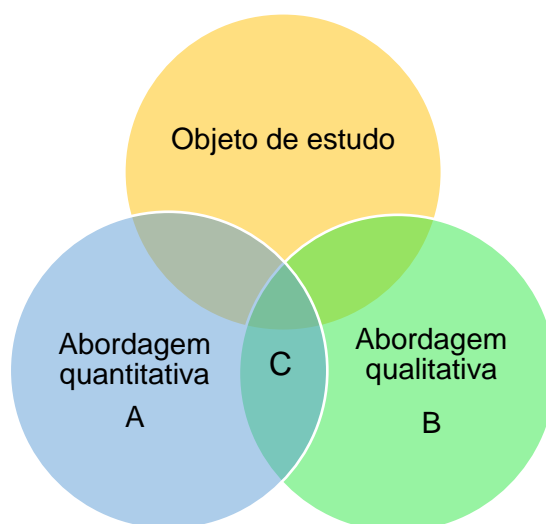
O início de qualquer investigação deve, segundo Quivy & Campenhoudt (2019) ser caracterizado pela rutura, pois, toda e qualquer investigação está baseada na escolha de um tema ou assunto sobre os quais cada um tem uma experiência ou conhecimento prévio, podendo condicionar todo o trabalho de pesquisa. Logo, é necessário romper e criar distanciamento de ideias preconcebidas e pensamentos do senso comum, que alguns autores, como *Bachelard*, denominam de rutura epistemológica. Isto é, a separação no ato do conhecimento ou, como *Giddens* ou *Habermas* afirmam a rutura entre o senso comum e a ciência (Idem, 2019).

A construção, segundo ato do procedimento adotado, consiste em repensar o fenómeno a estudar, atribuindo-lhe um ângulo diferente, empregando proposições explicativas, aplicando técnicas e instrumentos de pesquisa, definindo as atividades a desenvolver e prever qual o plano de investigação a adotar.

No terceiro e último ato, a verificação consiste na confirmação das proposições estabelecidas e atribuição de caráter científico à pesquisa feita, na medida em que estas são verificadas pelos factos.

Os três atos do procedimento científico adotado constituem-se mutuamente e estão em permanente interação, logo, não são independentes entre si e não necessitam de ser colocados de forma mecânica, podendo e devendo sofrer alterações que levarão o investigador, sempre que necessário, a reformular ideias e voltar atrás nos procedimentos.

Desta forma, para a concretização dos objetivos propostos, a estratégia metodológica adotada recai sobre uma metodologia mista, ou seja, pretende-se utilizar uma abordagem de investigação que combine a forma quantitativa e qualitativa (Creswell & Clark, 2015). Embora as duas abordagens não tenham o mesmo campo de ação - sendo a primeira mais objetiva, fiel e exata e a segunda caracterizada por um procedimento mais intuitivo e adaptável, permitindo sugerir relações entre uma mensagem e as várias variáveis e elaborar deduções específicas sobre um acontecimento (Bardin, 1977) - quando associadas, vão possibilitar uma visão mais abrangente e uma compreensão mais profunda do fenómeno em estudo (Chen, 2007). No entanto, entende-se que tanto as técnicas quantitativas quanto as qualitativas têm potencialidades e limitações. A vantagem na sua integração consiste em retirar o que de melhor tem cada uma delas. A figura 2 procura ilustrar esse argumento:



*Figura 2 Abordagens complementares.*

*Adaptado de Gorard e Taylor (2004) e Paranhos, Filho, Rocha, Junior & Freitas, 2016).*

A investigação mista é o processo pela qual qualquer investigador recolhe, analisa, integra ou relaciona dados qualitativos e quantitativos num único estudo, em que cada abordagem tem a sua contribuição específica (A ou B). A integração dos dois métodos vai permitir que uma área inexplorada (C) seja incorporada ao modelo analítico, favorecendo a construção de um desenho de pesquisa mais profundo (Paranhos et al., 2016). Neste projeto de investigação procura-se inter-relacionar as duas abordagens, contribuindo a pesquisa quantitativa para a identificação precisa de processos e dados relevantes, proporcionando à investigação qualitativa a base da sua descrição (Cupchik, 2001). Desta forma, pretende-se obter resultados mais sólidos e refinar as próprias conclusões, através de dados qualitativos numa escala quantitativa. A investigação qualitativa, que tem como propósito, a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais e procura alcançar a dimensão dos fenómenos sociais (Silva, 2013), permite interpretar o real e agrupar características e estratégias de investigação na forma de estudo de caso (Idem, 2013; Quivy & Campenhoudt, 2019). Tendo em conta os objetivos propostos para esta investigação e o seu modelo de análise (tabela 1) (Buzoianu & Bîră, 2021), pretende-se comparar resultados dos dados quantitativos com dados qualitativos do próprio conteúdo que se vai analisar.

Este projeto visa analisar as técnicas e ferramentas de comunicação de crise utilizadas por uma organização pública envolvida na resposta de combate à crise pandémica por COVID-19, nas páginas das redes sociais *Facebook* e *Instagram*, e se estas se revelaram favoráveis à imagem e reputação da organização. Pretende-se também verificar de que forma o modelo de comunicação de crise adotado por essa mesma organização influencia o comportamento do público no envolvimento e na interação com a organização, nas redes sociais.

A literatura no âmbito deste fenómeno tem vindo a abordar estudos de caso que têm por base a resposta das organizações a uma crise, a forma como gerem e comunicam, bem como, a conseqüente reação dos públicos a essas respostas. No entanto, poucos estudos se têm vindo a efetuar relativamente à sua aplicação nas redes sociais (Buzoianu & Bîră, 2021).

As abordagens mistas na análise das redes sociais, enquanto metodologia adotada nesses estudos, tem vindo a ser cada vez mais utilizadas (Dominguez & Hollstein, 2014). Este método tem evoluído à medida que os investigadores se deparam com os desafios e benefícios da sua aplicação nas redes sociais. Contudo, a abordagem dominante usada nestes estudos envolve também a análise de conteúdo, na medida em que, é utilizada inicialmente, para identificar temas, tipos de linguagem, temas de

publicações e recursos adicionais como a utilização dos “gostos” ou *links* para *sites* (Snelson, 2016).

A análise de conteúdo “é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação”, tendo como ponto de partida a mensagem, permitindo ao pesquisador fazer deduções sobre o que se fala ou o que se escreve (Franco, 2005, p.20). Logo, pode constituir-se de qualquer material proveniente de qualquer comunicação verbal ou não-verbal (Moraes, 1999).

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo, é um instrumento adaptável a um campo de aplicação muito vasto que “através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (Berelson cit in Bardin 1977, p.38). Enquanto metodologia de investigação, pressupõe sempre que o investigador conheça o contexto dentro da qual se analisam os dados. Embora estejam visíveis diretamente no texto, é necessário considerar, além do conteúdo da mensagem, o seu emissor, o destinatário e as formas de codificação e transmissão da mensagem (Moraes, 1999).

O interesse nesta metodologia não se prende com a descrição dos conteúdos analisados, mas nos resultados que estes poderão representar após serem tratados (Bardin, 1977).

Tendo em conta os objetivos desta investigação - que se baseiam em analisar a importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação de uma organização pública e verificar a importância de uma organização investir em estratégias de comunicação de crise em ambiente digital - procede-se uma análise ao conteúdo das publicações feitas pela organização, nas redes sociais durante o período selecionado. São utilizadas técnicas de análise de conteúdo como instrumento metodológico, norteadas pelo recurso da análise categorial. Segundo Coombs (2010), a análise de conteúdo como método num estudo sobre comunicação de crise permite demonstrar como um todo, de que forma a comunicação está a ser utilizada.

A abordagem quantitativa é utilizada com objetivo de procurar relações entre os dados recolhidos qualitativamente.

#### 1.4.1 O período de análise

É selecionado um momento chave da pandemia por Covid-19 com características diferenciadoras no que respeita ao âmbito político, social e económico do País: a declaração e permanência do País em Estado de Exceção, nomeadamente, o estado de emergência<sup>2</sup>. Pela primeira vez desde que surgiu a pandemia é decretado o estado de emergência de carácter preventivo, que comparativamente com os outros estados de exceção declarados, apresenta um objeto mais limitado mas essencial para que seja possível a mobilização de recursos-humanos, públicos ou privados, que não estando infetados ou impossibilitados de trabalhar, possam ser utilizados para reforçar o combate à pandemia, mas também como forma de garantir a legitimidade para impor limitações à liberdade de circulação entre diferentes áreas do território nacional.

Ao contrário da primeira fase (entre março e maio de 2020), não existe o dever de permanência no domicílio, ou seja, o confinamento geral. Apenas há a proibição de circulação na via pública durante determinados períodos do dia ou determinados dias da semana. Esta análise efetua-se entre o dia 6 de novembro de 2020 data em que é aprovado o 4º estado de emergência da era COVID-19 e o dia 7 de Janeiro de 2021, quando termina o 7º estado de emergência e em que se verifica um agravamento da propagação da doença. O período em que incide a análise proposta efetua-se então durante o 4º, 5º 6º e 7º estado de emergência e é caracterizado pelo impedimento parcial de circulação, mas com a população a viver dentro da normalidade possível. Após esta temporada de carácter preventivo e depois de vários meses de alívio das principais medidas impostas pelo Governo, Portugal viria a enfrentar um período muito crítico da propagação da COVID-19, e em que foram decretadas medidas muito mais restritivas do que as do período analisado. Após o 7º estado de emergência da era COVID-19, o país volta a entrar novamente em estado de confinamento compulsivo, onde são encerradas todas escolas, comércio e restauração.

---

<sup>2</sup> Ver apêndice 1 – Os estados de Exceção durante a Pandemia por COVID-19

#### 1.4.2 Seleção da amostra

As plataformas *online* em análise são as páginas do *Facebook* e do *Instagram*. Com base no relatório do estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais”, de 2019, corroborado pelo relatório de 2020, estas redes sociais apresentam-se novamente como as mais utilizadas pelos portugueses (Marktest, 2019, 2020), pelo que, a incidência do nosso estudo empírico passa pela análise exaustiva das publicações relacionadas com a COVID-19 dessas duas plataformas, durante um período de tempo, de forma a verificar quais os modelos de comunicação de crise utilizados pela entidade selecionada.

A organização em análise é a Direção Geral de Saúde, autoridade de saúde do Governo Português, que funciona como um serviço do Ministério da Saúde e tem como principal função regulamentar, orientar e coordenar atividades de promoção de saúde e prevenção de doenças. Ao longo dos meses, esta organização tem sido crucial no combate à crise pandémica, tendo um papel fundamental na divulgação e partilha de informação à população em geral relacionada com a COVID-19. Perante esta nova realidade, a DGS, procurou adaptar-se às circunstâncias, implementando estratégias comunicacionais em diversas plataformas *online*, nomeadamente nas redes sociais, com objetivo de estabelecer um relacionamento de proximidade, procurando manter e salvaguardar a sua credibilidade, perante os públicos. A visibilidade e o destaque proporcionado pelo próprio enquadramento do tema e pela sua atualidade faz com que esta organização esteja exposta e vulnerável à avaliação dos diferentes públicos, colocando em causa valores intangíveis para a organização, como a imagem e a reputação desta. É certo que altos índices de reputação geram maior confiança dos públicos o que acarreta várias vantagens competitivas. No entanto, de que forma as estratégias de comunicação de crise podem contribuir para minimizar o impacto dos danos provocados na imagem e reputação da organização? Através de uma pesquisa exploratória por observação indireta (Deshaies, 1992), que visa o entendimento sobre a natureza do problema em questão (Quivy & Campenhoudt, 2019) e procura descobrir a relação entre causa-efeito (Sebastião, 2009), procura-se realizar um estudo de caso sobre as estratégias comunicacionais utilizadas pela organização DGS durante a pandemia por Covid-19. Segundo Yin (2003, p.32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. E em que esta opção só é válida quando o caso é revelador ou representativo de algum fenómeno, ou, ainda, quando o pesquisador está

interessado em observar o comportamento de um fenómeno ao longo do tempo (Yin, 2009). Para determinar os fatores de análise, foi fundamental criar um projeto que se baseasse numa metodologia mista e se apoiasse numa revisão de literatura nacional e internacional, permitindo assim criar laços de comparação entre estudos do mesmo âmbito, embora com amostras distintas.

O tipo de amostragem selecionada é de carácter não probabilístico intencional, pois o pesquisador apenas está interessado na opinião, na ação em si ou na intenção, não pretendendo fazer generalizações, visto que a amostra se limita apenas à análise de duas redes sociais (Marconi & Lakatos, 2002). Procura-se descrever e interpretar uma situação, de forma a compreender em profundidade o objeto de investigação, obtendo assim a sua validade dentro de um contexto específico.

#### 1.4.3 Modelo de análise

Para a consecução dos objetivos propostos procede-se à elaboração de uma matriz metodológica de forma a conduzir e direcionar a recolha de dados nas páginas das redes sociais selecionadas, tendo por base Ander-Egg (1978) que sugere uma divisão para a análise de conteúdo, método que vai ser aplicado na construção da matriz<sup>3</sup> que se divide em:

- 1- estabelecer as unidades de análise;
- 2- determinar as categorias de análise;
- 3- selecionar uma amostra do material de análise.

O autor sugere determinar as categorias de análise de forma a classificar as informações. Embora este não apresente uma regra específica defini-las torna-se essencial pois permite quantificar e comparar os resultados. De acordo com Bardin (1977) a categorização é um processo estruturalista que comporta duas etapas, o inventário, em que se isolam os elementos, e a classificação, onde se repartem e se organizam esses mesmos elementos. Para se estabelecer as categorias deve-se ter em conta algumas das seguintes características: homogeneidade - um único princípio deve ser tido em conta; pertinência - o sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação, devendo cada categoria ser adaptada ao material de análise escolhido; objetividade e a fidelidade - as diferentes partes do mesmo material devem ser

---

<sup>3</sup> Ver tabela 1 – A matriz metodológica

codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises (Idem, 1977).

Os dados foram organizados através de uma grelha com base na conjugação de modelos conceptuais pré-existentes da área do Marketing, validados em outros projetos de investigação científica, como o de Vries et al., 2012, Vignisdóttir, 2017, Sabate et al., 2014 e Almeida et al., 2016. Os modelos utilizados têm diversas variáveis que se adaptam a este projeto, o que confere mais rigor à investigação. Contudo, a escassez de estudos respeitantes ao fenómeno em análise e a falta de modelos e metodologias comprovadas e validadas para as redes sociais, nomeadamente, no *Facebook* e no *Instagram*, na área da comunicação de crise, levou também à necessidade de modificar e alterar algumas variáveis já existentes, de forma a ir de encontro aos objetivos propostos para a investigação.

Inicialmente criado exclusivamente para o *Facebook*, o modelo de análise de Vries et al. (2012) pode, segundo os autores, citados em cima, ser aplicado também a outras redes sociais. Tendo em conta que o objetivo desta investigação incide sobre as duas redes sociais mais utilizadas pelos portugueses, pretende-se aplicar o modelo ao *Facebook* e, também à rede social *Instagram*, modelo validado na investigação de Vignisdóttir (2017). De Sabat et al. (2014) são retiradas e adaptadas outras variáveis que se consideram importantes para a formulação da presente estrutura conceptual. Aos modelos adaptados, foram acrescentadas outras variáveis, que se consideram essenciais para obter os resultados.

Para a matriz metodológica foram consideradas as seguintes categorias: (1) Reputação e Imagem; (2) os Instrumentos de Comunicação utilizados e, (3) as Estratégias de Comunicação. Para cada categoria definiram-se as variáveis independentes e respetivas unidades de registo, ou seja, tudo aquilo que se conta. As variáveis criadas e acrescentadas ao modelo base desta investigação são selecionadas através dos critérios definidos por Bardin (1977): a frequência, que pressupõe que todos os elementos têm uma importância igual; a direção, em que os elementos do texto se representam com um sinal e a presença, em que a presença ou ausência dos elementos é significativa.

A matriz metodológica apresentada na tabela 1 mostra as hipóteses a serem testadas neste estudo e as respetivas variáveis que vão permitir confirmar ou refutar as unidades em análise:

Tabela 1 Matriz metodológica.

Elaboração própria.

Hipóteses	Categorias	Variáveis	Unidades de registo	Codificação	
H1: Os comentários positivos do público potenciam a eficácia da estratégia de comunicação de crise. H2 O <i>Instagram</i> potencia mais comentários positivos do que o <i>Facebook</i> .	Reputação e Imagem	Valor dos comentários (de Vries et al. 2012)	Comentários	Positivos + Negativos – Neutros 0	Critério Direção
H3: Durante uma crise, a partilha de informação verificada por meio de utilização de <i>hashtags</i> auxilia na construção do contexto da mensagem da organização.		Legitimidade das fontes	<i>Hashtags</i>	Sim Não	Critério Presença
H4: Durante a crise, as publicações de promoção de saúde são as mais utilizadas pela organização para ir de encontro ao seu público.	Os instrumentos de comunicação	Tipo de conteúdo (adaptado de de Vries et al., 2012 e Pinto, Brasileiro, Antunes & Almeida, 2020)	Conteúdo publicado	Promoção de saúde; Informação institucional; Atualização de dados; Desafios; Profissionais de saúde; Celebidades e <i>Links</i> .	Critério Frequência
H5: Durante a crise, o público do <i>Instagram</i> envolve-se menos nas publicações do que o público do <i>Facebook</i> .	As estratégias de comunicação	Envolvimento	<i>Likes</i> , Comentários, Partilhas	Taxa de envolvimento	Critério Frequência
H6: Num cenário de comunicação de crise nas redes sociais, a utilização de respostas primárias é insuficiente para produzir uma resposta adequada à crise que vise salvaguardar a imagem e reputação de uma organização. H7: As estratégias adotadas tiveram como objetivo reforçar a imagem da instituição.		Resposta à crise (adaptado de Coombs, 2010)	Conteúdo publicado	Negação; Diminuição, Reconstrução e/ou Reforço	Critério Frequência

Para a categoria Reputação e Imagem estabeleceram-se duas variáveis independentes:

1. Valor dos comentários - durante a crise, a reputação e imagem da organização é colocada em causa. É através da implementação de estratégias de comunicação que é possível minimizar ou reduzir os seus danos. Segundo (Veil, Buehner, & Palenchar, 2011) a comunicação eficaz e eficiente com o público vai diminuir as perceções negativas e ameaças à reputação e imagem da organização. No entanto, não é suficiente colocar os planos comunicacionais em prática. É necessário também ter em conta a opinião das partes interessadas. Ou seja, é preciso verificar a perceção do público relativamente ao modo como a organização gere a comunicação num momento de crise.

Desta forma, através desta variável, procura-se avaliar a opinião e a resposta do público relativamente aos conteúdos publicados pela organização de saúde em análise. Pretende-se assim verificar, através dos comentários dos utilizadores, de que forma os conteúdos publicados podem influenciar a perceção que o público tem da organização. Nas páginas de *Facebook* e *Instagram*, os comentários são apresentados abaixo da publicação. Pode ser possível que o conteúdo de uma publicação influencie negativamente a perceção que o público tem da organização. Assim, os comentários negativos ao conteúdo vão diminuir a eficácia da estratégia de resposta à crise, e, conseqüentemente diminuir a sua reputação. Da mesma forma, comentários positivos podem potenciar a estratégia adotada, e, contribuir para aumentar a reputação e imagem positiva da organização.

Para garantir a uniformidade dos resultados, a variável é codificada através de comentários positivos (representados com um +), comentários negativos (-) e comentários neutros (0). A tabela 2 apresenta a categorização e respetiva definição:

Tabela 2 Categorização dos comentários.

Adaptado de Bardin (1977), Vignisdóttir (2017) e de Vries (2014).

Categorização dos comentários no <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>			
Tipo de comentários	Representação	Definição	Exemplo

Negativos	-	Comentários negativos relacionados com a organização.	Texto em desacordo com os conteúdos publicados; símbolos e/ou <i>emojis</i> tristes/irritados.
Positivos	+	Comentários positivos relacionados com a organização.	Texto com elogios à organização ou aos conteúdos partilhados; símbolos e <i>emojis</i> Risos/Coração.
Neutros	0	Comentários neutros relacionados com a organização	Texto que não demonstre uma posição; marcar amigos nos comentários; símbolos ou <i>emojis</i> indefinidos e/ou questões.

Devido ao elevado número de comentários feitos às publicações, pelos utilizadores no *Facebook*, procede-se à seleção de uma amostra do material de análise. Portanto, a classificação dos comentários vai incidir sobre os 10 primeiros comentários que surgem na página da publicação em análise. Tendo por base a opinião de Sabate et al. (2012) as redes sociais são caracterizadas por serem canais de comunicação extremamente rápidos e dinâmicos, pelo que, a probabilidade dos utilizadores reagirem às publicações posteriormente aos dias consequentes aos da publicação são mínimas. Logo, a amostra de análise estará inserida dentro do mesmo contexto. Relativamente à análise da plataforma *Instagram*, não foi necessária a seleção da amostra, pois o número de comentários realizados pelos utilizadores foi muito inferior aos do *Facebook*.

Assim, esta análise vai incidir sobre todos os comentários de cada publicação sobre a pandemia.

2. Legitimidade das fontes - durante a crise pandémica por COVID-19, as redes sociais têm vindo a ser apontadas como ativos importantes na monitorização e combate à desinformação partilhada na internet (Martin, Karafillakis, Preet, & Wilder-Smith, 2020; Merchant & Lurie, 2020) e na disseminação de conteúdos informativos e preventivos (Costa-Sánchez & López-García, 2020).

As informações partilhadas nas redes sociais que são identificadas através de contas oficiais aumentam a validade e confiabilidade das plataformas digitais, enquanto ferramenta de comunicação (Wendling, Radisch, & Jacobzone, 2013). Logo, recorrer à utilização de *hashtags* como meio de autenticação oficial da informação nas diversas plataformas de redes sociais, permite agrupar os conteúdos por tópicos, articulando

palavras, frases ou expressões antecederidas pelo símbolo #, garantindo a integridade da informação e evitando que falsas informações sejam disseminadas com facilidade, colocando em causa a confiança, a credibilidade e reputação da organização envolvida. Portanto, em momentos de crise, a integração e o agrupamento de *hashtags* aos conteúdos partilhados pode influenciar positivamente a reputação da organização, na medida em que, agrega informação verdadeira, útil e relevante para o público, e transmite confiança e credibilidade. Segundo Gostin, Friedman & Wetter (2020), as estratégias de comunicação, durante a crise pandémica devem ser públicas, transparentes e de fontes confiáveis para informar sobre os riscos conhecidos e desconhecidos, com informações claras para poder ajudar a prevenir a propagação da doença. Durante uma crise de saúde pública, caracterizada por um clima de incerteza e alguma ansiedade, é potenciada a dependência de informação por parte dos cidadãos, logo, é imprescindível que as fontes de informação sejam confiáveis e forneçam informações úteis para evitar riscos de contágio de doença (Garfin, Silver & Holman, 2020).

Através desta variável, pretende-se verificar a presença ou ausência (categorização segundo o critério de Bardin,1977) das *hashtags* nos conteúdos divulgados pela organização em análise, bem como a sua frequência de utilização. A variável é apresentada sobre a forma binária de sim ou não.

A tabela 3 apresenta a categorização feita para a análise:

Tabela 3 Categorização das *hashtags*.

Categorização das <i>hashtags</i> no Facebook e Instagram	
<i>Hashtags</i>	Indicadores
Presença	Sim
Ausência	Não
Frequência	Nº de vezes que aparece

Relativamente à categoria “Os Instrumentos de comunicação”, as variáveis são:

3. Tipo de conteúdo – durante uma crise, a procura de informação é uma das principais razões para que as pessoas utilizem as redes sociais. Logo, é importante publicar mensagens certas e adequadas, com coerência, com o posicionamento certo

perante os públicos (Teixeira, 2011). O conteúdo da mensagem que é publicado torna-se muito relevante, na medida em que, resulta na disseminação de informações corretas e/ou incorretas, cessando a lacuna entre o que o público sabe e o que necessita de saber (Walaski, 2011). O público tende a utilizar as diferentes redes sociais para reunir o máximo de informações adicionais possível (Valentini & Romenti (2011). Assim, no contexto da análise, as redes sociais devem ser aproveitadas para a mobilização das comunidades públicas e locais, de forma a que os públicos sigam as recomendações das entidades e que estas consigam transmitir confiança nas medidas públicas de saúde (Gostin, Friedman & Wetter, 2020). A saúde é uma questão que desperta grande interesse nos cidadãos e quando estes têm interesse pelo tema, sentem necessidade de estarem informados (Santana, et al., 2011). Portanto, cabe à organização construir modelos de comunicação que aproximem e mobilizem o público na mudança de comportamentos. Logo, durante a crise, para que as mensagens da organização surjam efeito, devem ir de encontro e adequar-se ao público.

A partir da análise das imagens, vídeos e textos publicados pretende-se observar quais os tipos de conteúdo que fazem parte da estratégia adotada pela organização na resposta à crise, de forma a entender os propósitos e objetivos das mensagens publicadas durante a crise pandémica.

Tendo por base os blocos temáticos validados no estudo de Pinto, Brasileiro, Antunes & Almeida (2020) agruparam-se os conteúdos publicados em sete itens. A tabela 4 especifica o tipo de conteúdo e a sua definição:

*Tabela 4 Categorização do tipo de conteúdo*

*Adaptado de Pinto, Brasileiro, Antunes & Almeida (2020).*

Categorização do tipo do conteúdo		
Tipo de conteúdo	Representação	Definição
Promoção de saúde	PS	Ensina a população a prevenir a doença através da demonstração de comportamentos. Assume o formato de vídeo ou/e imagem.
Informação Institucional	II	Aborda a organização, os seus porta-vozes e profissionais. Disponibiliza informação útil ao utilizador sobre como procurar ajuda junto da estrutura de saúde.

Atualização de dados	AD	Boletins epidemiológicos com atualização de dados relativos ao COVID-19 e conferências de imprensa em direto.
Desafios	D	Convida o público a alterar um comportamento.
Profissionais de saúde	P	Uso de profissionais de saúde para promover o tema no perfil e sensibilizar para a adoção de alguns comportamentos.
Celebridades	C	Uso de pessoas famosas para promover o tema no perfil e sensibilizar para a adoção de alguns comportamentos.
<i>Links</i>	L	Apresenta o <i>link</i> de um conteúdo a ser aprofundado em site externo.

O tipo de conteúdo utilizado nas publicações de uma organização é um ativo extremamente importante para colmatar as necessidades imediatas de resposta durante uma crise, na medida em que possibilita a consciencialização do público para a necessidade de se tornarem consumidores mais informados que podem tomar decisões e agir de forma mais experiente, em linha com as medidas de saúde pública (Martin, Karafillakis, Preet, & Wilder-Smith, 2020).

3. Envolvimento - Uma estratégia de comunicação de crise assenta essencialmente em filtrar e controlar as informações e ações que se pretendem divulgar. No entanto, qualquer organização perante um episódio de crise deve também procurar manter a sua credibilidade e reputação. (Auer, 2020). Portanto, é essencial para a organização compreender a importância da utilização das redes sociais, enquanto parte integrante de uma estratégia para estabelecer e criar relacionamentos com o utilizador de forma a alcançar altos níveis de confiança e notoriedade do público, de modo a assegurar a sua reputação. Elementos como a comunicação, o envolvimento e a reciprocidade são fatores fulcrais para desenvolver e manter um vínculo forte e um bom relacionamento com a organização (Husain, et al., 2014). O plano de atuação nas redes sociais deve ser desenvolvido de forma a estimular o envolvimento do público que é alcançado através das respostas dos utilizadores aos conteúdos publicados. Na forma de gostos, comentários e partilhas, os utilizadores motivados por variáveis emocionais e comportamentais tornam-se remetentes influentes de feedback imediato relativamente ao sucesso ou insucesso da estratégia de comunicação. Portanto, se uma publicação é envolvente, significa que os utilizadores a consideram interessante. Para se conseguir mensurar se uma publicação se revela envolvente ou não para o seu público, é

necessário calcular a taxa de envolvimento, que está dependente das reações. No caso do *Facebook* as unidades de registo a ter em conta são: o número total de *likes* (o gosto, o adoro, o riso, a raiva, a surpresa e a tristeza), os comentários e as partilhas. Já no *Instagram*, como não é possível partilhar, apenas se analisa os comentários e os *likes*. Para as duas redes sociais em análise, existe a dependência do número de seguidores da página do dia em que foi feita a publicação. Logo, para se avaliar se a estratégia implementada está a alcançar o interesse dos utilizadores, ou seja, para saber se o público está interessado nas ações da organização, se está a compreender os seus objetivos ou quais as ações que possuem melhores resultados, é necessário calcular a taxa de envolvimento do período analisado (Pillat & Pillat, 2017). Segundo a FanPage Karma (2020):

the Engagement shows an average amount of how often a fan interacts with the posts of a page. It is calculated by dividing the daily amount of likes, comments and shares by the number of fans. If you are looking at a longer period of time it takes the average of the daily Engagement rates.

Para esta investigação calcula-se a média da taxa de envolvimento para o período analisado, de forma a verificar a eficácia das publicações feitas. Para se alcançar a média do envolvimento, a variável está dependente da recolha de dados com os valores diários (FanPage Karma, 2020). Assim, no *Facebook*, o envolvimento é calculado através de seguinte fórmula:

Taxa de envolvimento = (*likes* + comentários + partilhas da publicação) / fãs do dia

Para o *Instagram* a taxa de envolvimento é calculada:

Taxa de envolvimento = (*likes*+ comentários) / fãs do dia

Calculada a taxa média de envolvimento para o período analisado, estabelece-se uma amostra para analisar o conteúdo das publicações com maior envolvimento. Portanto, esta análise vai ser feita por plataforma, de forma isolada, às cinco publicações com maior taxa de envolvimento no *Facebook* e no *Instagram*, para verificar e analisar o conteúdo e o tom da mensagem publicada que gera maior taxa de envolvimento entre o total de publicações feitas no período selecionado.

4. Resposta à crise – Os utilizadores das redes sociais consideram, geralmente, a resposta à crise uma responsabilidade da organização, cabendo-lhe a árdua tarefa de assumir o compromisso com o seu público: o de saber lidar com a crise. A resposta à crise, segundo a Teoria Situacional de Comunicação de Crise (SCCT) de Coombs (2007), depende da atribuição da responsabilidade pelo sucedido. Quando a atribuição é negativa, o sentimento do público é de raiva e a reputação da organização é afetada. Se a organização não é julgada como responsável pelo acontecimento, então a atribuição é positiva e o sentimento demonstrado é o de simpatia (Coombs, 2007).

Comprovando a aplicabilidade da SCCT em crises que envolvem o setor público, Adkins (2010) adotou o método para a análise da crise provocada pelo furacão *Katrina*, um desastre natural que envolveu a gestão e a comunicação de várias entidades governamentais, e analisou e comparou as respostas emitidas. Segundo o autor, a SCCT é um meio que possibilita a análise de comunicação de crise mesmo em situações complexas como os desastres. A teoria de Coombs (2014) permite uma escolha apropriada da resposta à crise de modo a proteger a reputação e imagem da organização e na gestão das reações das partes interessadas. Contudo, só após dada a resposta necessária à proteção física e psicológica às vítimas ou afetados pelo acontecimento, se implementa as estratégias de comunicação de crise.

Segundo Coombs (2010), a estratégia de comunicação de resposta à crise centra-se em dois momentos: as respostas primárias, ou seja, a resposta inicial à crise, e posteriormente a reparação da imagem da organização.

Conforme o referencial teórico, a SCCT argumenta que toda a resposta à crise deve começar com a instrução e o ajuste das informações. Posteriormente, a estratégia poderá centrar-se em minimizar os efeitos negativos da crise na imagem e reputação da organização (Toniolo & Gonçalves, 2020). No entanto, segundo o autor da SCCT, é possível encontrar informações instrutivas, de ajuste e reparadoras numa mesma resposta. Do mesmo modo que, uma estratégia de reparação da imagem pode ser apresentada como predominante na estratégia de uma organização (Coombs, 2014). Portanto, a utilização de uma não elimina a aplicação de outras.

Através da variável descrita e partindo das estratégias de reparação propostas por Coombs (2014), procura-se avaliar qual (ais) a (s) estratégia (as) que foram adotadas pela organização nas redes sociais. Desta forma, pretende-se atribuir a cada publicação uma estratégia de resposta que pode ser aplicada através de respostas primárias como a negação, diminuição e reconstrução e/ou a aplicação de uma resposta

secundária, o reforço. O objetivo desta variável é encontrar um denominador comum ao longo do período analisado, que permita entender o *modus operandi* desta organização no que respeita à comunicação de crise.

Na tabela 5 apresenta-se a codificação da variável que é feita através de uma escala nominal e respetiva descrição pormenorizada:

Tabela 5 Categorização da variável " Resposta à crise".

Adaptado de Coombs (2014) e Toniolo (2017).

Respostas primárias		
<b>Negação</b> - as estratégias de negação procuram minimizar a responsabilidade da crise e/ou reduzir a importância dada ao acontecimento.	Ataque	O gestor da crise confronta a pessoa ou grupo alegando que algo está errado com a organização.
	Negação	O gestor da crise afirma que não há crise.
	Bode expiatório	O gestor da crise responsabiliza alguma pessoa ou grupo fora da organização pela crise.
<b>Diminuição</b> - as estratégias de diminuição são usadas para situações em que a organização perde o controlo da situação e tenta demonstrar que a crise não é tão grave como efetivamente parece.	Desculpa	O gestor da crise minimiza a responsabilidade organizacional negando a intenção de causar danos e/ou alegando incapacidade de controlar os eventos que desencadearam a crise.
	Justificação	O gestor da crise minimiza o dano percebido causado pela crise.
<b>Reconstrução</b> - as estratégias de reconstrução criam atitudes novas e positivas quanto à reputação através da recompensa material ou simbólica.	Compensação	O gestor da crise oferece dinheiro ou outros presentes às vítimas.
	Pedido de desculpa	O gestor de crise indica que a organização assume total responsabilidade pela crise e pede perdão às vítimas.
Respostas secundárias		
<b>Reforço</b> - as estratégias de reforço procuram agregar informações positivas sobre a	Lembrete	O gestor da crise informa as partes interessadas sobre os bons trabalhos anteriores da organização

organização elogiando os outros e/ou lembrando o público do seu bom desempenho anterior	Gratidão	O gestor da crise elogia os <i>stakeholders</i> e/ou lembra os bons trabalhos realizados no passado pela organização.
	Vitimização	O gestor da crise lembra as partes interessadas de que a organização também é uma vítima da crise.

Acrescentamos ainda uma variável de controlo, à semelhança do modelo de Vries et al., (2012), a data de cada publicação.

Posteriormente, efetua-se o tratamento e a análise de dados que são essencialmente de carácter descritivo e interpretativo, que vão incidir sobre as mensagens dos dados recolhidos. O objetivo passa por triangular conclusões de modo a verificar se as hipóteses são confirmadas ou refutadas nas plataformas analisadas. Ou seja, se a organização em análise assumiu ou não a mesma estratégia de comunicação de crise nas redes sociais durante o período analisado para posteriormente confrontar esses dados com o referencial teórico, e proceder a eventuais considerações finais.

O tema deste projeto foi alvo de pesquisas fundamentais e bibliográficas, de modo a, tal como afirma Ander-Egg (1978) e Rummel (1972) citado por Marconi & Lakatos (2002), procurar ampliar os conhecimentos teóricos tendo em vista generalizações, princípios e leis, visando o conhecimento pelo conhecimento, através de documentos escritos. Estas pesquisas traduzem-se em investigações realizadas através de documentos científicos via internet, em torno dos conceitos de comunicação digital; técnicas, modelos e instrumentos de comunicação de crise, relatórios e documentos oficiais publicados pelas entidades competentes, no âmbito do tema abordado. Todas essas pesquisas procuraram encontrar provas da relação entre variáveis e valor teórico apresentado na parte do contexto teórico-conceptual, permitindo desta forma traçar um quadro que dará sustentação e suporte à proposta do Manual de Crise. As pesquisas bibliográficas, e nomeadamente as vastas leituras de literatura pertinente foram essenciais para ajudar a planificar e a orientar a investigação, proporcionando dados úteis e relevantes para o tema.

#### 1.4.4 Recolha de dados

A recolha do material de análise incide sobre as publicações feitas pela DGS no período selecionado. Esta é realizada manualmente e através da plataforma *FanPage Karma* - uma plataforma de monitorização de redes sociais – que se revelou muito eficaz para a consecução dos objetivos do projeto e das diversas variáveis em análise.

O registo e a organização dos dados em tabelas é efetuado com o *software Excel* e o desenvolvimento dos gráficos foi desenvolvido com auxílio do mesmo programa.

## Capítulo II. O novo paradigma da comunicação digital nas organizações

### 2.1 A evolução digital e as novas realidades da sociedade de informação

Atualmente deparamo-nos com a maior mudança vista na nossa sociedade: a (r)evolução digital. Os mercados, os produtos e serviços, a tecnologia e consequentemente os consumidores têm vindo a transformar-se. O ritmo dessa mudança acelera-se e deparamo-nos, hoje, com as maiores transições sociais. Para compreender este processo, é necessário entender que estamos perante profundas mudanças e transformações que colocam em causa os pilares da nossa sociedade como as bases sociais, económicas, culturais e políticas que afetam e alteram as organizações (Mendes et al., 2006).

As últimas décadas do séc. XX têm sido preenchidas por momentos históricos marcados por acontecimentos que não só têm vindo a alterar profundamente o comportamento da nossa sociedade, como são refletidos no crescimento dos *media* sociais; na democratização dos equipamentos tecnológicos e *APP*'s e na necessidade de imediatismo do consumidor que, Canhoto in Mercator 25 anos (2018) designa como "*real time*". A alavancagem da tecnologia expande-se agora a todos os campos e setores de negócio procurando criar uma interface entre campos tecnológicos através de uma linguagem digital em que a informação é "gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida" (Castells, 2005, p. 68). No decorrer dos anos, novas conceções foram feitas, novas práticas, novos modelos. As empresas que eram suportadas por modelos de negócio tradicionais, conseguindo alcançar a diferenciação entre os seus públicos, são agora obrigadas a repensar as suas estratégias e a requerer uma adaptabilidade nunca vista. É necessário romper com o passado, implementar novas regras de gestão, executar diferentes estratégias, gerar valor focando-se unicamente no cliente. Valoriza-se agora o conhecimento e as pessoas. A riqueza de cada país surge através de uma competição pelo acesso à tecnologia, os consumidores passam a "*prossumidores*", termo que surgiu na década de 80 por *Alvin Toffler*, em que estes deixam de ser apenas um elemento decisivo no sistema produtivo para fazer parte da produção. Negroponte, em 1995, previa que a apropriação da tecnologia pela humanidade viria a modificar os hábitos pessoais e sociais decorrentes da utilização dessas, o que podemos verificar atualmente. A evolução tecnológica está a segmentar uma viagem sem retorno, em que a internet passa a integrar todos os aspetos da nossa vida, a forma como aprendemos, como nos curamos, como gerimos as nossas vidas,

como trabalhamos e até o que e de que forma comemos. As novas empresas irão tirar partido da quantidade de dados disponíveis e usar técnicas de aprendizagem de máquina e inteligência artificial para criar produtos e serviços capazes de mudar as nossas vidas (Case, 2016). Nesse sentido, surge a necessidade de estabelecer um novo paradigma de comunicação, em que é necessário desenvolver novas estratégias de linguagem que surtam significados adequados e satisfatórios na conjuntura das relações interpessoais (Manassés & Azevedo, 2019).

Segundo os historiadores, o surgimento das novas tecnologias advém das duas grandes revoluções Industriais: a primeira centrada na descoberta da máquina a vapor e a segunda, que utilizou a eletricidade como força central, embora que, outros avanços extraordinários como o aparecimento do telégrafo e da telefonia contribuíram para o desenvolvimento de redes de comunicação, conectando o mundo pela primeira vez em larga escala. O uso da eletricidade viria a alterar o mundo por completo.

É com as revoluções Industriais que se inicia, no início do séc. XVIII, estendendo-se por quase todo o séc. XIX, um movimento lento que permitiu a energia necessária para produzir, distribuir e comunicar a expansão de um novo mundo: a era da tecnologia e do digital. Segundo Castells, (2005, p.75), estavam criadas as “fontes móveis de energia barata e acessível, que permitiriam expandir e aumentar a força do corpo humano, criando a base material para a continuação histórica de um movimento semelhante rumo à expansão da mente humana”.

No entanto, foi durante a Segunda Guerra Mundial (1939-45) e no período seguinte que se deram as principais descobertas tecnológicas que viriam permitir a verdadeira revolução da tecnologia da informação, nos últimos anos do séc. XX, na década de 70, convergindo num novo paradigma da comunicação. Fatores como a produção em massa, a expansão da utilização das tecnologias associadas, como os computadores, os telemóveis e a comunicação mediada por aparelhos digitais, permitem que a tecnologia assuma um carácter de interatividade que possibilita aos indivíduos expressarem os seus pensamentos e opiniões num domínio público, numa sociedade pós-industrial.

Vivemos num novo mundo, onde o trabalho físico é realizado pelas máquinas e o mental pela tecnologia, dando espaço ao Homem para as tarefas criativas. Nesse momento determina-se um novo sistema social e económico, denominado por Sociedade de Informação (Machlup, 1962), ou também designado por Sociedade do Conhecimento, processo que se encontra em formação e expansão até aos dias de hoje. Este modelo de organização das sociedades assenta num modo organizacional, onde a informação

é tida como um meio de criação de conhecimento que desempenha um papel crucial na produção de riqueza e na contribuição para o bem-estar e qualidade de vida do ser humano (Coutinho & Lisboa, 2011). A informação, ao contrário dos recursos materiais, é comunicável, reproduzível, sujeita a diferentes usos, não se esgota. A utilização das novas tecnologias, conduz à expansão das possibilidades de recolha, tratamento e circulação de informação virtualmente sem limites de tempo e de espaço (Ferreira, 2015), o que permite o crescimento exponencial da tecnologia e do seu aproveitamento para a área da comunicação. Segundo Holtz (2002), o que diferencia esta nova economia de informação é a comunicação em rede, baseada na qualidade e na standardização sendo esta, orientada exclusivamente para o cliente. Já Werthein (2000), aponta como características deste novo paradigma num contexto organizacional: a flexibilidade, a contínua adaptação de trabalhadores e consumidores, produtores e utilizadores, que colocam o aperfeiçoamento intelectual e técnico como requisito da sociedade da informação; a ideia de aprendizagem que passa a ser empregada a vários níveis, sendo a organizacional a aplicação de maior significado e a convergência tecnológica, que promete ao cidadão comum facilidades nunca antes imaginadas no que respeita ao seu bem-estar individual e social e ao acesso rápido e ilimitado ao conhecimento humano. A produção de informação elaborada pelo próprio indivíduo ganha também grande espaço e importância na nova estrutura económica e o comum cidadão e os seus aglomeradas como as comunidades de voluntários que são formadas, grupos que não a empresa ou as organizações para as quais trabalham tornam esta sociedade “multicentrada, complementar e de participação voluntária”, em que os objetivos destes passam pela valorização do valor do tempo e não unicamente pela criação de uma sociedade centrada no seu bem-estar. A democracia participativa ganha relevância e está presente nas escolhas da maioria e os movimentos sociais passam a ser a força por detrás das mudanças sociais (Werthein, 2000). De um modo geral, pode-se afirmar que esta nova estrutura económica utiliza a informação e as novas tecnologias da comunicação como recurso estratégico na interação entre indivíduos e instituições predominantemente digitais. Surgem novas tendências, nomeadamente no que respeita às estratégias e ferramentas utilizadas na comunicação que são agora repensadas e adaptadas a esta nova realidade. Vários autores na literatura enfatizam a ideia de que se vive numa sociedade muito diferente daquela em que viveram as gerações anteriores e estamos perante o deprecimento dos conceitos tradicionalmente utilizados para caracterizar as sociedades industriais, o que conduz à procura de novos modelos analíticos para observar as transformações que vemos nesta “Sociedade de Informação”. Webster (1995), no seu estudo para compreensão do pensamento contemporâneo, afirma que a constatação da informação é o símbolo da modernidade.

Mendes et al. (2006) defende que é necessário compreender novas realidades na forma como comunicamos. Passa a ser necessário compreender as novas noções de conectividade em rede, incorporadas dentro do ciberespaço e conseqüentemente as principais características da comunicação mediada por computador ao nível da recolha e disseminação da informação. Cabe agora às organizações reorganizar-se e ter em conta que é necessário introduzir mais qualidade nas mensagens produzidas bem como compreender as novas possibilidades de segmentação dos públicos. A comunicação tornou-se instantânea e imediata, logo é crucial que se reveja os *timings* de produção de forma a ir de encontro ao que o consumidor espera: informação atualizada ao minuto. As ferramentas agora utilizadas carecem de novos argumentos planeados e definidos estrategicamente para que a sua eficácia possa ser medida e avaliada através dos resultados obtidos. Neste contexto, a tecnologia é considerada como uma aliada perante as novas possibilidades que poderão ter implicações muito positivas no desempenho comunicacional nesta nova sociedade. No entanto, torna-se imprescindível ter em conta que todas estas mudanças trazem alterações nos princípios comunicacionais que têm sido alterados pela comunicação mediada. Se anteriormente, tínhamos modelos de comunicação unidirecionais e descendentes, em que existia um emissor e um recetor, na nova sociedade de informação estamos perante, maioritariamente, modelos de comunicação de duas vias com o envolvimento ativo e a participação direta, ou seja, por um lado temos quem fornece a informação e, por outro, a forma como as informações chegam ao público (Holtz, 2002). Perante esta nova realidade levantam-se questões que passam pela presença das tecnologias como ponte entre os interlocutores e os conteúdos divulgados pela internet. A comunicação é agora feita em tempo real e com acesso a uma grande quantidade de informação existente, o que torna necessário e imprescindível, segundo Mendes et al. (2006) a criação de mecanismos capazes de selecionar e hierarquizar toda a informação recebida. O problema da veracidade dos conteúdos recebidos é também apontado pelo autor como uma questão negativa, que passa pela necessidade de criar mecanismos de fiscalização e que interfere diretamente com a liberdade de publicação, bem como questões de segurança, privacidade e direitos de autor.

Com a evolução tecnológica e, conseqüentemente, o aparecimento da sociedade de informação, passou a ser dada prioridade à missão de acessibilidade e participação social, garantindo o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação como fator central de modernização e aumento da qualidade de vida do ser humano. A construção da “Sociedade do Conhecimento” permitiu um grau de liberdade de participação das pessoas nunca visto anteriormente. A informação passou a estar

disponível de forma imediata e a ser a base de novas plataformas digitais, construindo-se desta forma um espaço público em rede Castells (2005). A tecnologia, a internet, as redes e a informação são aspetos cruciais na caracterização da sociedade de informação. Embora não sejam exclusivos, estes influenciam uns aos outros, impulsionando novas dinâmicas sociais, nomeadamente no que diz respeito ao nível das redes sociais (Carvalho, 2016).

## **2.2 Novos media, *social media* e redes sociais**

### 2.2.1 Novos *media*

Desde o início do séc. XX que o termo “*media*” é comumente utilizado no plural quando se pretende designar os meios de comunicação de massa. Segundo Ferreira (2018) existem diversas situações em que é utilizada uma “realidade coletiva” para designar o conceito: sempre que se faz referência às organizações sociais que produzem conteúdos e formas de comunicação pública; aplica-se também aos conteúdos produzidos por essas mesmas organizações (como notícias, reportagens, filmes livros e músicas) e também no que diz respeito ao processo de distribuição, receção e consumo desses pelo público. Com a evolução tecnológica, o aparecimento da internet e a passagem para o mundo digital, a rotina das pessoas começa a mudar e a adquirirem-se novos comportamentos baseados num ritmo de vida veloz com mudanças constantes a acontecer. A velocidade dessas mudanças supera a capacidade de aprendizagem e captação de informação do ser humano, que recorre agora às mais diversas ferramentas eletrónicas como extensão dos seus sentidos ou das capacidades humanas (McLuhan,1962,1972) de forma a conseguir armazenar e reter informação. A informação eletrónica, segundo Sebastião (2009, p.33), envolve-nos a grande velocidade e “o ambiente em que vivemos deixa de poder ser lido, para ser apenas visto ou surfado”. Os meios de comunicação tradicionais como os jornais, as televisões e a rádio começaram também eles a sofrer grandes alterações para conseguirem acompanhar toda a mudança e inovação. Surge então o conceito de “novos media”:

*websites* e outros canais de comunicação e de informação digital em que os consumidores são ativos, podendo o seu comportamento influenciar o comportamento dos outros, tanto em tempo real, como muito tempo depois,

independentemente da sua localização (...) características que definem novos media: digitais, proativos, visíveis, ficam na memória, tempo real, omnipresentes e *network*. (Hennig-Thurau, et al., 2010, p. 312).

Então, pode-se afirmar que os “novos media” representam um conjunto de canais de comunicação e difusão de informação que passam a associar aspetos de origem técnica a novos estilos e modos de vida do ser humano que surgiram com a inserção das tecnologias no seu dia-a-dia. O conceito apresentado data a década de 80-90 do século XX, e embora o termo continue a ser utilizado, o carácter de novidade e inovação que era dado na altura já não pode ser aplicado, sendo o seu funcionamento já bem conhecido (Peters, (2009); Matthew Allen (2012)). No entanto, a utilização do termo continua a ser aplicada sem qualquer restrição, pois relativamente ao nível de utilização, as tecnologias que não eram populares nos anos 80 e 90, tornaram-se populares recentemente (Fuchs, 2017).

### 2.2.2 *Social media*

Com o progresso tudo se torna próximo e instantâneo. O aparecimento de novas ferramentas da Internet relacionadas com a partilha e construção de informação permitiram a mudança de foco nos utilizadores. Segundo Kohli, Suri, & Kapoor (2014) passa-se de um comportamento consumista de conteúdo, para a criação e partilha de conteúdo através de plataformas digitais transformando a forma como as comunidades virtuais interagem entre si (Erdogmus & Çiçek, 2014).

A nova interação estabelecida entre os utilizadores, os novos meios de comunicação e a maneira como estes se interrelacionam permitiu que um novo paradigma da comunicação se instalasse no ambiente digital, com mais acesso à informação, mais informação a circular e com maior conectividade (Fuchs, 2018). Criou novas possibilidades assentes em conceitos como a participação e a colaboração, em que os utilizadores assumem um papel relevante, o que significa que estes chegam até às diversas plataformas digitais disponíveis com intenções diferentes, interagem de forma desigual e produzem conteúdos distintos (Smith, Fisher, & Yongjian, 2012). Os *social media* têm mudado substancialmente a forma como as pessoas, comunidades e organizações comunicam

e interação, constituindo um conjunto de instrumentos como atividades, práticas e comportamentos entre comunidades de pessoas que se reúnem *online* para partilhar informações, conhecimentos e opiniões combinando a tecnologia e a interação social (Safko & Brake, 2012). Para Coombs (2014), representam um vasto número de canais da internet onde são permitidas experiências personalizadas, distinguindo *websites* de *redes sociais* de outros *websites*: tudo se torna público, os perfis das redes sociais, os amigos, os comentários, etc. Meikle (2016), descreve o conceito como um conjunto específico de plataformas de comunicação em rede baseadas na Internet. São modelos de negócios de bancos de dados criados pelos utilizadores em que é permitida a convergência da comunicação pública e pessoal. *Social media* são plataformas em que os utilizadores podem gerar conteúdos, interagir, colaborar ou partilhar informações (Marques, 2020). Contudo, social Media não são redes sociais. Frequentemente associados a conceitos idênticos e ambivalentes, importa ressaltar a diferença que reside entre eles. Uma rede social é sempre um *social media*. No entanto, um social media nem sempre é uma rede social (Idem, 2020). Enquanto que as últimas se definem como plataformas tecnológicas que possibilitam, em formato online, o contato entre indivíduos e a troca de informações, ou seja, adquirem uma função social, os social media são plataformas criadas com objetivos específicos que não a interação entre pessoas (Schwingel, 2017). No entanto, os utilizadores apropriam-se dessas plataformas para as utilizarem com a função social, interagindo e comunicando entre si. Por exemplo, acede-se ao YouTube para ouvir música. Contudo, a plataforma além de cumprir o objetivo para a qual foi criada, também disponibiliza um conjunto de ferramentas, como os comentários, que permitem aos utilizadores trocarem informações e conteúdos. Logo, dá-se a apropriação da função social que é uma característica das redes sociais, nas plataformas de *social media*. A ambiguidade dos conceitos advém da situação descrita (Idem, 2017). Marques (2020) corrobora a teoria de Schwigel (2017) ao defender que por exemplo o *YouTube* não é uma rede social, mas um *social media*. No entanto, a questão está longe de reunir consenso entre autores. Por exemplo, Wattenhofer, Wattenhofer, & Zhu (2012) num estudo realizado à plataforma *YouTube* defendem que está é, distintivamente, uma rede social. Ainda que apresente características diferentes de uma rede social comum, o *YouTube* apresenta uma dicotomia de conteúdo e atividades sociais. Comparativamente à rede social *Twitter*, o *YouTube* é notavelmente semelhante, sendo esta também considerada uma rede social. As observações feitas por estes autores sugerem que uma nova classe de redes sociais possa ter surgido, um tipo de rede que facilita de forma indireta a socialização através da combinação entre a utilização de conteúdo e a interação dos utilizadores.

Portanto, as redes sociais, nas palavras de Maques (2020, p.45), “são uma estrutura social, composta por pessoas ou organizações ligadas para partilhar informação...com possibilidade de partilhar conteúdos de diversos formatos” e podem ser divididos em: redes sociais centradas nas pessoas; redes profissionais (para públicos profissionais); colaborativas (partilha e edição de conteúdos em rede); jogos sociais (jogos através de plataformas sociais); partilha de media (fotografias, vídeos, áudio); fóruns e discussão (partilha de novidades e ideias); curadoria e guardar favoritos (guardar e partilhar conteúdos favoritos); opiniões e análises (pesquisa e análise de produtos e serviços) e *blogs* (para publicar artigos).

Desta forma, as diversas plataformas *online* foram criando o seu espaço e adquirindo uma importância progressivamente central, tornando-se plataformas de confiança para partilhar informação e atingir o público-alvo de forma atempada. São ferramentas que as organizações ou entidades não podem excluir da sua estratégia comunicacional, pois os *social media* estão a tornar-se um canal preferencial para a disseminação de informação e comunicação das empresas quer interna, quer externamente (Sebastião, 2009). No entanto, eles não vendem a capacidade de comunicar, em vez disso, são as maiores agências de publicidade do mundo (Fuchs, 2019). A utilização destas ferramentas, cunhadas por Tom O’Reilly, em 2004, como instrumentos da *Web 2.0.*, têm vindo a modificar a dimensão espaço-temporal da comunicação, pois representam uma segunda geração de serviços e aplicativos, que recorrem a tecnologias e conceitos, e permitem um maior grau de interatividade e colaboração na utilização da internet. Pode desta forma, a internet ser ferramenta, meio e fim, e arquivo de dados que visam a conquista dos seus públicos, que por sua vez deverão dar-se por satisfeitos com tais opções de comunicação (Elias, 2007). Karakas (2009) caracteriza os *social media* como mega plataformas interativas e híper conectadas, imersivas, virtuais e digitais onde os utilizadores criam e partilham o conhecimento (*Wikipédia*); inovam e colaboram juntos (Inocentes); divertem-se (*Second Life*) e interagem em rede através da criação de perfis, as denominadas redes sociais (*LinkedIn, Facebook, ou Twitter*); criam novos produtos, compram e vendem mercadorias (*Ebay ou Amazon*); conectam-se e comunicam através de dispositivos móveis (*Iphone, Blackberry*); escrevem *blogs* de reflexão; partilham fotos (*Flickr ou Instagram*); fazem *podcasts* e filmes criativos (*YouTube*); desenvolvem projetos (documentos do *Google*) e expressam-se perante a sociedade. As palavras de ordem são agora colaborar, interagir e participar no processo de inovação e criação de valor. Caminha-se para um mundo 100% conectado, em que as compras e as idas aos supermercados, bancos, escola, espaços sociais têm sido

gradualmente substituídos pela tecnologia e plataformas digitais que surgem diariamente para facilitarem o dia-a-dia do ser humano. A conectividade assumiu o poder, conectando pessoas e empresas de forma permanente, potenciando relações, a troca de informação e o diálogo a toda a hora e em qualquer lugar (Rasquilha, 2018).

### 2.2.3 Redes sociais

As novas tecnologias aliadas ao acesso à Internet tornaram-se num meio de comunicação organizado da nossa sociedade atual, e segundo Castells (2003), o equivalente a uma fábrica na era Industrial. É um novo paradigma que constitui na realidade, a base material das relações humanas e a forma como os seres humanos passaram a comunicar. Atualmente, de acordo com Recuero (2009) a internet assume-se como um novo espaço de sociabilização, em que as redes sociais surgem da interação mediada por computadores onde é possível gerar laços sociais. O termo “redes sociais”, cunhado por Barnes (1954) num estudo realizado nos anos 50 do século XX, concluiu que grande parte das ações individuais presentes nas redes se efetivavam por laços de parentesco, amizade e conhecimento. Desenvolveu alguns métodos de classificação de relações em três campos: dois campos sociais pelos quais se ligam e se encontram numa área em comum e um terceiro campo, formado pelas relações estabelecidas ao longo do tempo e caracteristicamente instáveis (Idem, 1954). Avaliando toda a estrutura de pensamento desenvolvida por Barnes (1954), é possível encontrar diferentes plataformas, principalmente virtuais, que colocam em prática a maioria dos seus conceitos. Nesse sentido, compreendemos que as redes sociais, enquanto forma de comunicação interligam indivíduos e potenciam estruturas dinâmicas de relações interpessoais, sem que para isso estes estejam diretamente ligados entre si (a sua interligação é em rede) (Kunsch, 2007). Nesta perspetiva, a *Marktest* (2019), grupo especializado na área de estudos de mercado e processamento de informação em Portugal, define redes sociais como um ponto de encontro importante tanto para indivíduos como para as marcas, que de forma dinâmica e envolvente estabelecem relações bidirecionais. Relações essas que passam a permitir, pela rapidez de contato, verificar instantaneamente a insatisfação ou entusiasmo dos seus públicos o que permite ajustar estratégias de comunicação e divulgação mais eficazes (Marktest, 2019b). Anteriormente, sempre que uma empresa ou organização queria ouvir o cliente procurava realizar estudos quantitativos e qualitativos ou respondiam às reclamações através de formulários estruturados e com excesso de burocracia. Atualmente, os

clientes não estão dispostos a esperar, procuram uma resposta rápida e imediata aos seus problemas, tomando a palavra, comentando, recomendando e confiando no que outros recomendam, tendo em conta essas recomendações no processo de decisão de compra (Dionísio & Rodrigues, 2018). As redes sociais são uma forma de comunicação horizontal e rápida em que os elementos audiovisuais adquirem um papel de relevo. No entanto, não substituem os tradicionais modelos comunicacionais, pois não constituem um meio proveitoso para transmitir ou expressar informações privadas de origem mais confidencial ( Gandasegui, 2011).

Atualmente, as redes sociais são apresentadas como uma alternativa aos *media* tradicionais. Contudo, a sua convergência tornou-se evidente e é tida como uma nova alternativa adquirida pelos diversos meios de comunicação. As mesmas notícias reproduzidas via *Facebook*, são passíveis de ser comentadas nas outras páginas das redes sociais do mesmo emissor. Estas fluem rapidamente e são consumidas de forma mais pessoal, com conteúdo adaptado aos diferentes públicos, procurando os seus emissores aumentar a interação e a credibilidade nas notícias, convergindo meios e utilizadores (Idem, 2011).

Segundo o estudo “Os Portugueses e as redes sociais” realizado pela *Marktest* (2019b), cerca de 5,3 milhões de Portugueses utilizam as redes sociais, sendo que o *Facebook* representa a rede social mais relevante em Portugal, ao passo que o *Instagram* é a segunda rede mais conhecida e com maior penetração entre os mais jovens (cerca de 91 %). O *WhatsApp*, *Youtube* e *LinkedIn* completam a lista das cinco redes sociais com mais penetração em Portugal, como se pode verificar no gráfico 1:

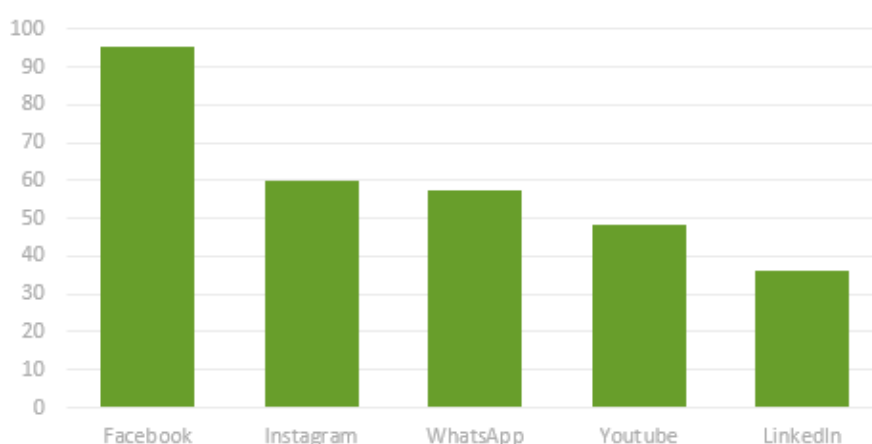


Gráfico 1 A utilização das Redes Sociais pelos Portugueses.

Adaptado de *Marktest Consulting*, *Os Portugueses e as Redes Sociais* (2019b).

As diferentes plataformas das redes sociais estão em constante modificação e evolução no mundo ocidental e a utilização que é feita destas por parte das novas gerações, empresas e organizações mostram-nos o grande potencial comunicacional e social que elas têm. O seu uso comercial tornou-se muito valioso quer a nível económico, social e político.

Na tabela 6, encontram-se as redes sociais mais utilizadas em Portugal e as suas características:

Tabela 6 Caracterização das Principais Redes Sociais.

Adaptado de Mercator - O Marketing na Era Digital (2018, p. 612).

Caraterização das Principais Redes Sociais		
Redes Sociais	Funcionalidades	Caraterização dos utilizadores
<i>Facebook</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha de texto, imagens ou vídeo;</li> <li>• Forte componente de <i>messaging</i>;</li> <li>• Vídeos em Direto;</li> <li>• <i>Stories</i> 24 h (pouco utilizadas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede com maior penetração;</li> <li>• Target transversal;</li> <li>• Muita informação sobre momentos pessoais;</li> <li>• As gerações Millennium e Z estão a utilizar menos a rede</li> </ul>
<i>Instagram</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focada em imagens e vídeos muito curtos;</li> <li>• <i>Stories</i> de 24 horas privilegiam o imediatismo;</li> <li>• É muito relevante a qualidade das imagens;</li> <li>• Rede aspiracional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede em notório crescimento, procurada por pessoas relativamente jovens (15 – 30 anos);</li> <li>• Procura de temas mais dominantes (<i>lifestyle</i>, viagens, comida e moda)</li> </ul>
<i>YouTube</i> (nem todos Os autores consideram Esta plataforma como rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de partilha de vídeos, pessoais ou empresariais, tutoriais, filmes e música, podendo ser em direto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo o tipo de utilizadores</li> </ul>

Social. Por exemplo Marques (2020a) considera esta Plataforma como <i>social Media</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por pertencer ao universo Google qualquer pessoa com <i>Gmail</i> tem conta no <i>Youtube</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentado por produtores de conteúdos e por visualizadores</li> </ul>
<i>LinkedIn</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede profissional</li> <li>• Os utilizadores classificam-se profissionalmente e pedem recomendações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizadores procuram atualizar a sua rede profissional</li> <li>• Partilha de conteúdos profissionais (<i>papers</i>, apresentações, tendências)</li> </ul>

### 2.3 A comunicação organizacional na era digital

Ao longo do tempo, a comunicação entre seres humanos tem sido feita através dos sentidos e mantém-se como suporte da vida em sociedade (Lampreia, 1996). É através dela que se estabelece a sobrevivência social como fundamento da existência humana e que as comunidades e sociedades se organizam e prevalecem no tempo. Segundo Sebastião (2009), a comunicação é um processo de interação entre indivíduos com conteúdos em comum que procuram levar os outros a agir consoante os seus valores e pretensões, delimitando o seu espaço social. Por outro lado, pode ser vista como uma troca de experiências entre diversas gerações e/ou ideais dissemelhantes, que se transformam em património coletivo.

Tal como acontece na comunicação entre seres humanos, em contexto organizacional, a subsistência e organização de qualquer empresa ou entidade decorre em virtude da comunicação, ou seja, qualquer organização visa manter um objetivo comum dentro de um grupo ou estrutura coerente, em que é permitida a troca de pontos de vista internos face a objetivos externos, com regras de forma a evitar conflitos entre grupos. Este modelo de comunicação revela algumas semelhanças com outros modelos existentes. É sociopsicológico, à semelhança do que acontece na comunicação interpessoal e tal como na comunicação de massas necessita da escrita como meio para chegar ao seu público (Sebastião, 2009) e os seus emissores procuram decifrar as prováveis reações dos recetores (Santos R. , 1998).

Alguns autores como Kunsch (2003) e Lupetti (2008) defendem que o conceito de comunicação organizacional depende de uma comunicação integrada, composto formado pela atuação em conjunto de diversas áreas (comunicação administrativa; interna; mercadológica e institucional) que convergem num mesmo objetivo, ou orientadas por estratégias combinadas e pré-definidas de forma a nortear os planos e táticas para alcançar os resultados pretendidos pelas organizações. Para que uma empresa possa atuar estrategicamente é necessário estabelecer uma missão, visão e valores bem definidos que obedeçam aos objetivos e linhas de atuação da entidade ou organização. Passa a ser necessário integrar a organização na sociedade onde está inserida para que o plano estratégico da comunicação seja feito tendo em conta também esse fator externo (Mateus, 2013). Assim, a comunicação integrada surge como forma de aproximar os conteúdos dos vários setores de uma empresa e é responsável pelo diálogo entre a organização e os seus públicos internos e externos. Decorre de forma a facilitar os processos de partilha do conhecimento já no âmbito de uma nova realidade virtual, onde a comunicação digital passa a ser imprescindível para as organizações.

Davenport & Prusak (1998), Nonaka & Takeuchi (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) e Morrison (1997) apresentam-se como os teóricos mais representativos que desenvolvem esta nova perspetiva da comunicação em que a tecnologia é tida como um objeto facilitador da comunicação, disseminando no contexto organizacional o conceito de conectividade, criação e partilha (Mateus, 2013). Faz assim, nascer uma nova noção de empresa ou organização em que estas definem-se através de novas abordagens e conceitos como descentralização, nivelamento de hierarquias, gestão pela qualidade, teletrabalho, e-business, e-commerce, etc (Pereira, 2005 cit in Mendes et al., 2006). Para isso, empresas e organizações têm que reconsiderar e inovar as suas estratégias de comunicação tendo em conta que, segundo Mendes et al. (2006) é necessário: (1) compreender as novas noções de rede e o conceito de ciberespaço; (2) compreender as características da comunicação mediada por computador e os desafios que se impõem no campo das Relações Públicas no que diz respeito à recolha, formatação e disseminação da informação; (3) implementar novos padrões de qualidade às mensagens disseminadas; (4) compreender a segmentação dos seus públicos e o aproveitamento de novos instrumentos de comunicação; (5) rever o tempo de produção de informação; (6) reformular argumentos de modo a que estes sejam dirigidos para audiências específicas; (7) dominar novos instrumentos de comunicação e avaliar os resultados obtidos e (8) compreender o impacto das novas tecnologias na comunicação estratégica e particular como na identificação e gestão de crises.

Atualmente, a grande tendência na comunicação organizacional que se tem vindo a expressar essencialmente através das redes digitais é criar a presença nas redes sociais atingindo públicos específicos, através de dispositivos móveis e/ ou experiências em *clouds*. Prevê-se ainda a construção de mensagens organizacionais únicas através de diversas ferramentas de comunicação, garantindo as particularidades de cada veículo e o seu conteúdo único, bem como, a utilização de sistemas de tecnologia de informação e *softwares* de gestão que permitam o controlo das informações, no que respeita aos processos de trabalho (Mateus, 2013). Ainda segundo a mesma autora, a nova ideia de comunicação integrada, surge da coordenação de mensagens que visam obter o máximo impacto possível.

Este impacto de mensagens é obtido através de sinergia. As ligações são criadas na mente do recetor, resultado de mensagens que se interligam e relacionam para criar um impacto mais forte do que qualquer mensagem individual isolada provocaria. As mensagens e conceitos implícitos são repetidos ao longo do tempo através de diferentes veículos e provenientes de diferentes fontes. (Mateus, 2013, p.16).

Nesta perspetiva das novas tecnologias de informação e comunicação há a necessidade de conceber uma política global formada por equipas multidisciplinares, o que obriga a agregar várias áreas de conhecimento, desde profissionais das áreas das ciências sociais como relações públicas, jornalistas, publicitários, e das áreas das ciências exatas, como engenheiros informáticos, gestores, analistas, entre outros. Este tipo de estratégia integrada permite estabelecer prioridades na escolha dos alvos, mensagens e meios e ainda, assegurar a coerência e a eficácia das mensagens (Dionísio & Rodrigues, 2018). É por isto que a integração tem de ser assegurada de modo a que a organização crie a mesma experiência em todos os setores, públicos e *stakeholders*, utilizando uma multiplicidade de veículos e meios: por *e-mail*, teleconferência, *netmeeting*, listas de discussão, e tantos outros instrumentos disponibilizados para comunicação em tempo real utilizados em ambientes organizacionais.

## 2.4 A utilização das redes sociais na comunicação das más notícias

A comunicação de más notícias é uma realidade no quotidiano das empresas que se vê plasmada diariamente nos diversos meios de comunicação, seja nos meios tradicionais ou nos digitais. Esse papel constitui uma das tarefas mais desafiantes e complexas, sobretudo pelo impacto que o conteúdo a transmitir tem na imagem e reputação dos emissores da mensagem. No entanto, a comunicação quando bem utilizada e aplicada pode ser vista como uma fonte capaz de fortalecer a relação entre os diversos públicos e as empresas, assumindo-se atualmente como o centro da cultura das redes sociais (Amaral, 2016).

Atualmente, as redes sociais assumem um papel preponderante na comunicação humana e em qualquer organização (Marques, 2016) por duas razões: por um lado é a área que mais tem crescido na internet e por outro vieram revolucionar a relação com a informação (Bloch, 2013). Segundo o estudo da *Reuters Institute for the Study of Journalism* e da Universidade de Oxford, o *Facebook* e o *YouTube* são, contemporaneamente, as principais fontes de consumo de informação do mundo. O *Facebook* é desta forma a rede mais utilizada, tanto para mensagens como para transmissão de conteúdos (Newman et al., 2017). As redes sociais são consideradas como uma zona de convergência mediática, em que o espaço público e o espaço privado de cada indivíduo convergem e se aproximam e, onde todos estão ligados em rede (Rodrigues, 2016). Esta nova realidade implica mais comunicação, mais transparência e mais verdade por parte das organizações que se encontram no mundo digital (Idem, 2016) facilitando assim uma comunicação sem barreiras, em que impera o conteúdo por si só e em que o contexto desse conteúdo é igualmente importante, no que respeita aos diferentes públicos e às plataformas utilizadas (Marques, 2016). Para que as empresas possam usufruir eficazmente da comunicação nas redes sociais, é necessário, primeiramente compreender o seu papel e a sua função, que passa por defender a reputação organizacional (Forni, 2019). Esse papel não é diferente da comunicação nos meios tradicionais, no entanto, é necessário um trabalho diário das organizações na procura dos temas da ordem do dia e na busca dos seus emissores, ou seja, passa a ser necessário ouvir o que a *WEB* tem a dizer (Bloch, 2013). As redes sociais *online* exercem um impacto profundo na configuração dos modelos de negócios e na forma como estes se operacionalizam e servem os seus consumidores (Laundon & Traver, 2013). Logo, impreterivelmente, têm que fazer parte do plano de resposta em momentos de crise (Forni, 2019). Desta forma, e como a comunicação das más notícias nas redes sociais tem um profundo impacto nas organizações, é necessário ter em

conta, segundo Bloch (2013), que a informação é disseminada a uma velocidade colossal, e em poucos minutos está difundida pelo mundo, originando o efeito bola de neve. Não há fronteiras na internet, nem entre países, nem entre comunidades. Um acontecimento negativo pode surgir num país e ser rapidamente comentado noutra, sendo necessárias respostas que incluam meios de notificação instantâneos (Forni, 2019). Consumidores, *medias* sociais e órgãos de comunicação social tradicionais esperam agora respostas imediatas das organizações, pois o ciclo de informações é avaliado ao minuto. Como tal, as más notícias passam a ter inicialmente grande repercussão *online* e posteriormente na vida real, na medida em que, as empresas deixam de ter controlo nas suas mensagens, pois estas são amplificadas e frequentemente distorcidas (Idem, 2019). Torna-se necessário ter em conta também que, qualquer cidadão comum pode gerar e publicar conteúdo potencialmente global, partilhar informações, produzir histórias e agregar de forma inteligente diferentes conteúdos, dificultando a distinção entre o que é verídico ou não. No entanto, a realidade atual prende-se sobretudo no facto de que as redes sociais se tornaram o local privilegiado para a visualização de qualquer género de informação (Proof Strategies, 2015) quer seja do ponto de vista organizacional ou informativo. Logo - tendo em conta que embora a comunicação de más notícias nestas plataformas tenha sempre grande impacto para as organizações, ao ter desenvolvido um plano de comunicação digital adaptado e personalizado - vai permitir retirar todas as vantagens e benefícios que o mundo digital pode proporcionar, não apenas em termos de prevenção e gestão de crises, mas também no desenvolvimento geral das organizações (Bloch, 2013).

## Capítulo III. As Relações Públicas na comunicação organizacional

### 3.1 As Relações Públicas enquanto técnica de comunicação

O termo Relações Públicas acarreta uma pluralidade de definições, várias interpretações e diferentes perspectivas sobre a sua verdadeira finalidade. Desta forma, imergindo na história e evolução destas compreende-se que muitas foram as tentativas, por parte de vários autores, de uniformizar o conceito. No entanto, independentemente do autor, são sempre consideradas como uma técnica de comunicação bilateral que associa diversas técnicas e instrumentos para que, através dos *media*, da comunicação externa e interna, seja transmitida uma mensagem verdadeira, com objetivo de informar.

Entre as várias definições existentes, Lampreia (1996) apresenta-nos uma definição simples, mas que demonstra claramente a complexidade do termo, enquanto técnica de comunicação. Assim, o autor define as Relações-Públicas “como o conjunto de atividades destinadas a estabelecer e manter um clima favorável entre uma entidade, pública ou privada, e os seus diferentes públicos” (Idem, 1996, p.84). Cabrero & Cabrero (2006, p. 20) acrescentam que esta atividade está orientada “para conseguir a credibilidade e confiança dos públicos, mediante negociações pessoais, utilizando, em tempo oportuno, diversas técnicas de difusão e divulgação, visando as pessoas e as organizações para potenciar as suas atitudes e ações”. Sebastião (2009) divide o conceito em três vetores: (1) no que diz respeito à informação dada ao público; (2) relativamente à persuasão dirigida ao público com o objetivo de modificar atitudes ou ações e (3) enquanto esforço desenvolvido para integrar atitudes e ações de instituições com os seus públicos e dos públicos com as instituições. Neste sentido, a autora define o conceito como um instrumento indispensável de interpretação e integração dos cidadãos, grupos e da sociedade. Matias (2013) acrescenta que “as Relações-Públicas são responsáveis pela construção da credibilidade da organização perante os seus públicos, além da construção de imagem/identidade institucionais coerentes e duradouras”.

A nível histórico, as Relações Públicas foram inicialmente associadas à propaganda e eram exercidas e dominadas pelos grandes chefes das comunidades. No entanto, é nos Estados Unidos da América (EUA), entre o início do século XIX e a Guerra de Secessão também chamada de Guerra Cívil (1861-65), que estavam reunidas as condições para o desenvolvimento de várias campanhas de Relações Públicas e diversos instrumentos de comunicação, de forma a potenciar o impacto da opinião pública (Pinho, 2008). Pode

afirmar-se que as Relações Públicas estão também diretamente ligadas ao período pós-guerra civil nos EUA e aos movimentos sindicais americanos. Durante o pós-guerra, foi vivenciado um novo período de expansão económica assente no comércio e na indústria, época em que a ciência e a tecnologia alteravam exponencialmente a economia do país e as relações sociais e interpessoais. O surgimento das RP é o reflexo da forma como os dirigentes dos monopólios americanos se posicionavam frente à opinião pública e à população em geral (Sebastião, 2009). Nessa época, crescia a ideia que a população não era ouvida e que os empresários eram tiranos que apenas procuravam alcançar os lucros, negligenciando as condições de trabalho e os salários. Entre esses empresários estava *William H. Vanderbilt*, um magnata do império ferroviário que pronunciou a célebre frase “o público que vá para o inferno!”. As palavras proferidas por este norte-americano viriam a determinar o nascimento das Relações Públicas e a consolidar o poder da opinião pública. Penteado (1968), apoiado na narração de *Edward Bernays* refere que esta declaração teria sido feita numa entrevista exclusiva para o “*Times*”, realizada por um jovem jornalista principiante, que viria assim a ganhar a sua primeira página. Durante a entrevista, *Vanderbilt* quando incitado a responder sobre a sua tomada de decisão ao encerrar um troço de linha férrea, imprescindível à pobre classe operária, respondeu ofensivamente “o público que vá para o inferno!”. Esta viria a ser a manchete escolhida pelo pequeno jornal (à data), atraindo as atenções do povo e levando a sucessivas publicações que procuravam denunciar os excessos cometidos pelos grandes empresários. A imprensa surge nesse momento como fonte de denúncia e uma aliada contra a exploração do trabalhador e contra o desprezo da opinião pública. Assim, os empresários das grandes empresas foram forçados a modificar o seu comportamento. O próprio *Vanderbilt* em menos de um mês viria a publicar nas primeiras páginas de todos os jornais norte-americanos um comunicado desmentindo a entrevista (Idem, 1968).

Enquanto técnica de comunicação, as RP estão subjacentes não só à expansão da opinião pública, mas também à ampliação da importância dos meios de comunicação social para a formação e modificação da opinião das pessoas (Sebastião, 2009). Se inicialmente, a imprensa era controlada pelos políticos e homens de negócios, estando a sua leitura limitada aos que podiam pagar avultados valores para ter acesso à informação, limitando e restringindo audiências, impedindo assim a criação de uma imprensa livre e independente, posteriormente, o aparecimento de jornais de baixo custo, como o “*The Cent*” ou o “*New York Sun*”, levou a que o aumento das audiências e o aparecimento da publicidade nos jornais possibilitasse a criação de uma imprensa forte e independente utilizada de forma a afetar a opinião pública (Pinho, 2008), que por

sua vez viria a assumir um papel preponderante no processo político, ou seja, o público tornava-se “ senhor da situação” (Bernays, 1980,p.71). Essa época desordenada e conturbada, revelou-se fulcral para o entendimento da importância da opinião pública, enquanto força vinda do povo em direção aos governos, no sentido de pressioná-los de acordo com os seus anseios (Habermas, 1990).

Durante os cinquenta anos que se seguiram, à medida que se consolidava o poder da opinião pública, iam-se caracterizando as RP no âmbito das organizações e enquanto atividade individualizada. Foi necessário que os empresários das grandes empresas compreendessem que era imprescindível estarem rodeados de especialistas que entendessem os diversos públicos, para que, se alcançasse o bom entendimento da organização, através do uso da persuasão para obter a credibilidade e confiança que possibilitasse a consecução dos seus objetivos (Cabrero & Cabrero, 2006).

Historicamente, um dos personagens que mais beneficiou das Relações Públicas foi o magnata americano *John Davison Rockefeller*. Este enfrentava grandes dificuldades perante a opinião pública e o governo, acarretando forçosamente uma imagem negativa, devido a todas as suas ações para construir o seu império de petróleo (roubo, violências e assassinios) (Penteado, 1968). De forma a modificar a sua imagem perante a opinião pública, o empresário contratou *Ivy Lee*, um corretor de anúncios de jornal, que viria a ser considerado o legítimo precursor dos atuais profissionais de RP (Sebastião, 2009), o pai das RP (Andrade, 1996, Lampreia, 1996) e o responsável por uma das maiores campanhas de transformação de imagem de um homem e da sua própria identidade, enquanto ser humano (Penteado, 1968). Através da sua ação de resposta e baseado nas premissas “o público tem que ser informado” e “os interesses particulares do público devem ser respeitados” (Sebastião, 2009), *Ivy Lee* em vez de ocultar os factos mais trágicos do conhecido massacre de *Ludlow* que vitimizou cerca de duas dezenas de pessoas, incluindo crianças, e aguardar pela cobertura jornalística, procurou antecipar-se (NewsMuseum, 2020) entregando uma série de boletins informativos controversos - direcionados a líderes de opinião, estabeleceu relações com o Governo e fomentou ligações com os *media* prestando assim, o que atualmente denominamos como serviço de assessoria de imprensa (Hallahan, 2002). Contrariamente às abordagens anteriores, Lee defendia a conquista da confiança pública e zelava pela “exatidão, autenticidade e interesse”, *slogan* da sua agência em Nova Iorque que viria a ser considerada o primeiro escritório mundial de Relações Públicas (NewsMuseum, 2020).

Depois dos trabalhos pioneiros de *Lee*, vários foram os precursores, instituições e organismos de comunicação que contribuíram para a prática de Relações Públicas

enquanto atividade individual. No que respeita ao seu campo teórico destaca-se *Edward Bernays*, precursor mundial das RP enquanto disciplina e responsável por estabelecer os princípios, a ética e as bases profissionais, que atualmente constituem uma profissão reconhecida e *Sam Black*, pioneiro europeu da disciplina das RP, (Cabrero & Cabrero, 2006) e que segundo ele, deveria ser sempre lecionada como disciplina de Gestão, estabelecendo uma separação entre Marketing e Relações Públicas (Mateus, 2014a).

Nomes como Cutlip, Center & Broom (1999), Grunig & Hunt (2000, 2003), Cutlip (1994, 1995) fizeram parte da história das RP e contribuíram com novos aportes transformando “o conceito de uma disciplina que começou por ser uma técnica isolada e se transformou numa função indispensável à gestão organizacional” (Mateus, 2014b p.93).

A atividade de Relações Públicas na Europa proliferou inicialmente no campo organizacional (Mateus, 2014a) tendo surgido em França e na Holanda em 1946, em Inglaterra em 1948 e na Noruega em 1949. Em 1950, outros países lhes sucederam tais como a Itália, a Bélgica, a Suécia e a Finlândia, criando assim as primeiras agências nacionais de Relações Públicas (Lampreia, 1996). Em Portugal, o início das RP deu-se na década de 60. Estas eram praticadas inicialmente por multinacionais, destacando-se o profissional Avellar Soeiro, que através da resposta a um anúncio publicado no Diário de Notícias, viria a ser o primeiro “*Public Relations*” no país (Soeiro, 2007). Avellar Soeiro para além de ser considerado o primeiro profissional de Relações Públicas portuguesas, teve um papel importante na organização associativa e divulgação da profissão (foi fundador da SOPREP - Sociedade Portuguesa de Relações Públicas- e atual APREP - Associação Portuguesa de Relações Pública) (Soares, 2011). Ainda assim, enquanto atividade e profissão, esta só viria a ganhar destaque em Portugal apenas na década de 80.

Ao contrário de outras áreas diferentes, não existe uma definição única e o facto é que na sua origem, os conceitos de atividade são dissemelhantes entre Europa e os E.U.A. Sobreira (2010) afirma que “enquanto nos E.U.A., claramente, se reconfiguraram em termos de prática moderna como atividade de consultadoria (...) na Europa, a implantação da atividade, parece ter sido feita a partir do interior das organizações” (Idem, 2010, p.49). Segundo Sachdeva (2009) existem cerca de 500 definições sobre o tema, pois cada autor procura cunhar a sua definição a partir das suas próprias experiências. De entre as demais, a tabela 7 demonstra a diversidade e pluralidade que podemos encontrar entre autores e investigadores da área:

Tabela 7 Definição de Relações Públicas (Sachdev, 2009, p.10).

Autor	Definição
<b>Webster's New Word Dictionary</b>	'Relations with the general public, as through publicity; specifically, those functions of a corporation, organization, etc, concerned with attempting to create favourable public opinion for itself.' –
<b>Public Relations News, USA</b>	'Public Relations is the management function which evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an individual or an organization with the public interest, and executes a programme of action to earn public understanding and acceptance.'
<b>Sam Black– a British PR practitioner</b>	"The purpose of Public Relations practice is to establish a two way communication to resolve conflicts of interest, and to establish understanding based on truth, knowledge and full information.'
John W. Hill	Public Relations is 'The management function which gives the same organized and careful attention to the asset of Goodwill as is given to any other major asset of business.' – John W. Hill
Herbert M. Bans	Public Relations is a combination of Philosophy, Sociology, Economics, Language, Psychology, Journalism, Communication, and other knowledges of a system of human understanding.'
Edward L. Bernays	Public Relations is the attempt by information, persuasion and adjustment to engineer public support for an activity, cause, movement or institution.'
Scott M. Cutlip and Allen H. Center	'Public Relations is 'the communication and interpretation and communication of ideas from an institution to the publics and the communication of information, ideas and opinions from those publics to the institution, in a sincere effort to establish a maturity of interest and thus achieve the harmonious adjustment of an institution to its community.'

<i>Fortune magazine</i>	<i>'Good performance, publicly appreciated because adequately communicated.</i>
-------------------------	---

Para Grunig & Hunt (1984) muitas destas definições centram-se efetivamente nas atividades do profissional de RP. No entanto, a simples realização das tarefas de RP não significa, nem demonstra a concretização do seu propósito ou efeito. Alguns autores visualizam a atividade de Relações Públicas como a procura pela persuasão. Outros lutam pela compreensão e outros simplesmente se regem pela concretização da comunicação. Estes autores não restringem a definição de RP a um tipo de feito. Definem-nas no âmbito da gestão da comunicação, como um processo evolutivo através da apresentação de quatro modelos de atuação, apresentados na tabela 8:

*Tabela 8 Os quatro modelos de Comunicação.*

*Adaptado de Grunig & Hunt (1984, p. 22).*

	Modelo			
	<i>Press Agency/ Publicity</i>	<i>Public Information</i>	<i>Two-way asymmetric</i>	<i>Two-way symmetric</i>
<b>Objetivo</b>	Propaganda Desinformação	Disseminação da informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
<b>Natureza da comunicação</b>	-Informação incompleta; -Não permite feedback; -Manipula a realidade	-A informação é importante; -Semelhante à assessoria de imprensa; -Não se preocupa com o feedback	-Pesquisa para entender a opinião pública; -Efeitos desequilibrados	-Permite feedback; -Benefício mútuo; -Efeitos equilibrados
	Unidirecional:	Unidirecional:	Bidirecional	Grupo – grupo

<b>Processo de comunicação</b>	Fonte – recetor	Fonte – recetor	Fonte – recetor (feedback)	
<b>Natureza da pesquisa</b>	Pequena: Porta a porta	Pequena; Alta legibilidade; Público: leitores	Métodos científicos; Ferramentas transparentes; Avaliação de atitudes	Pesquisa formativa; Avaliação da compreensão
<b>Personalidades históricas</b>	<i>Phineas Barnum</i>	<i>Ivy Lee</i>	<i>Edward Bernays</i>	<i>E. Bernays</i>
<b>Utilização</b>	Desporto, Teatro, promoção de produtos	Governo; associações não-lucrativas; organizações	Empresas competitivas; agências	Empresas públicas; agências
<b>% de utilização nas organizações</b>	15 %	50%	20 %	15 %

Segundo Grunig & Hunt (1984), o primeiro modelo centra-se na atividade do “*Press Agency/Publicity*” e caracteriza o período histórico entre 1850 e 1900. Tem como principal objetivo a difusão da informação intencional e atua de forma unidirecional. A comunicação parte da organização para os públicos através da propaganda e da manipulação. Neste modelo, as organizações reduzem a atividade de RP ao exercício de “*publicity*” de modo a atrair a atenção e controlar os órgãos de comunicação social com vista a promover a sua imagem e reputação, não tendo em conta a veracidade das informações partilhadas. O segundo modelo, “*Public Information*”, começou a ser utilizado em 1900 e estendeu-se até aos anos 20. Comumente usado pelas empresas, tem como finalidade a divulgação da informação sobre as organizações, de forma objetiva. Este modelo assenta a sua comunicação em relações com os *media* e utiliza diferentes ferramentas e diversos materiais para manter os públicos bem informados, reproduzindo uma imagem completa e verdadeira das empresas ou do produto que representam. O terceiro modelo, designado por “*Two-way Asymmetric*”, desenvolveu-se a partir dos anos 20 do século passado e assemelha-se à assessoria de imprensa, na medida em que, procura persuadir os seus públicos. Com base científica, este

modelo utiliza os conhecimentos e investigações para conhecer melhor esses públicos e conduzi-los a aceitar o seu ponto de vista, procurando induzir-lhes atitudes e comportamentos. O quarto e último modelo, denominado “*Two-way Symmetric*”, é o modelo central da teoria contemporânea das RP, em que os comunicadores que o praticam atuam como mediadores entre a organização e os públicos. Surgiu nos anos 60 e 70, e ainda hoje, muitos profissionais estão empenhados em adotá-lo, pois tem sido considerado o modelo ideal de Relações Públicas (Pinheiro & Ruão, 2016). A sua finalidade centra-se na compreensão mútua através do diálogo, em que a organização e os públicos podem mudar de atitudes e condutas após contacto com as ações das RP. Parte de pesquisas a respeito da percepção que o público possui sobre a organização e da consciência que a organização tem sobre essa percepção para assim fazer os ajustes nas suas políticas, com vista a atender os interesses da audiência (Grunig & Hunt, 2003).

Estes modelos têm sido referenciados por alguns críticos em estudos de CO e RP, enfrentando uma série de críticas desde a sua posição inicial. Destaca-se o trabalho de Pieczka (2011) e L'Étang & Pieczka (2006) que têm diagnosticado fragilidades na conceção teórica dos modelos propostos por Grunig & Hunt (1984), apontando como principal crítica o distanciamento existente entre o sistema teórico e a prática efetiva dos modelos nas organizações. No entanto, os quatro modelos apresentados por Grunig & Hunt em 1984 vieram possibilitar a construção de um modelo normativo de Relações Públicas: o modelo simétrico bidirecional. Segundo este modelo, “as RP ocupam uma função mediadora entre interesses privados e públicos, conseguindo provocar alterações de comportamentos em ambas as partes da relação, desde que guiadas pelo imperativo moral da reciprocidade: não faças aos outros o que não queres que te façam a ti” (Gonçalves, 2010, p.55). A autora defende ainda que, a apologia deste modelo procura romper com a conotação negativa das RP, pois inicialmente estas encontravam-se associadas à manipulação da opinião pública. Atualmente, este modelo é tido como modelo mais ético (Lima, 2017), e de excelência em CO <sup>4</sup> (Gonçalves, 2010). No entanto, a prática desta técnica de comunicação está condicionada pelas necessidades de cada organização, pelo que Grunig & Hunt (2003) defendem que todos os modelos podem ser aplicados, consoante os objetivos de cada entidade. Assim sendo, a

---

<sup>4</sup> Segundo Kunsch, a **comunicação organizacional** é “um objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenómeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa”. (Kunsch M., Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. 4a. ed. revista, ampliada e atualizada., 2003, p. 149)

existência de um modelo normativo das RP que pressupõe a mediação entre os objetivos da organização e os seus públicos impossibilita o profissional de RP de adotar uma posição de mediação neutra (Gonçalves, 2010).

A conceptualização da definição das RP e os seus modelos de atuação estão longe de gerar consentimento. No entanto, no presente trabalho assume-se a definição de Rex F. Harlow que resultou de um estudo da análise a 472 definições de RP, que posteriormente foram divididas em elementos principais e classificadas em ideias básicas e centrais. Citando Harlow:

*public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change; serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication as its principal tools.*

(Sachdeva, 2009, p. 4).

Desta forma, a prática de RP é um processo contínuo e duradouro, pela qual uma organização procura estabelecer a mediação entre os seus interesses e os do público, através de uma política de informação e verdade, alicerçando a sua imagem e reputação.

### **3.2 Instrumentos utilizados nas Relações Públicas**

A atividade das RP assenta sobre as comunicações humanas (Lampreia, 1996). Entende-se por comunicações humanas, todo o processo que permite uma “troca de conceitos capazes de serem percebidos pela inteligência através de qualquer tipo de sinais (Penteado, 1968). Os seres humanos comunicam entre si e dispõem de

instrumentos<sup>5</sup> naturais que favorecem a comunicação, como por exemplo, os sentidos. Portanto, instrumentos de comunicação humana, podem ser também instrumentos de RP. A sua diferenciação reside na forma de aplicação, e na sua utilização.

Integradas nas técnicas de comunicação, as RP têm por instrumentos, meios e agentes que servem para que se chegue à compreensão humana. No âmbito das organizações e baseado nos instrumentos de comunicação humana, Penteadó (1968) divide-os em 3 categorias: (1) instrumentos de Comunicações individuais – a fala; a escrita; a audição; a leitura e a maneira de ser/personalidade; (2) instrumentos de comunicações nas empresas - reuniões, entrevistas, cartas, relatórios, telefone etc. e (3) instrumentos de comunicações de massa – jornais, revistas, televisão, rádio. Na primeira categoria, o autor faz prevalecer a importância da personalidade e as características de cada indivíduo aquando da representação da organização. As pessoas fazem as organizações. Desta forma, a primeira imagem que os públicos têm destas é espelhada nas pessoas que a constituem. Independentemente do nível hierárquico, todos aqueles que trabalham numa organização deixam refletir a personalidade da empresa, logo, qualquer indivíduo pode causar o mesmo prejuízo à imagem da empresa. Para que seja transmitida uma boa imagem, é necessário que todos os setores e departamentos tenham consciência da importância das RP na reputação das instituições. Assim, é imprescindível o aperfeiçoamento das potencialidades individuais das comunicações humanas para efetivar as RP através de formações orientadas a todos os elementos, mas principalmente aos que primeiro contactam, de forma direta, com os diferentes públicos. Na segunda categoria defendida por Penteadó (1968) os sistemas de comunicação abertos, ou seja, os circuitos da informação dentro e fora da entidade, têm que ser feitos impreterivelmente de forma livre e em todos os sentidos, horizontal e verticalmente. As RP internas desenvolvem-se através dessa livre circulação, o que vai levar à consecução do objetivo das RP externas, levar essas informações internas ao conhecimento do público. A terceira e última categoria, os instrumentos de comunicação de massa, que apesar das suas deformações atuais, no que diz respeito à veracidade das informações recolhidas e transmitidas e no modo como as notícias são elaboradas, ainda constituem uma verdadeira e importante indústria informativa no acesso e transmissão de informações entre organizações e o público.

---

<sup>5</sup> Instrumento - Pessoa ou coisa que serve de meio ou auxílio para atingir determinado fim. in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020, <https://dicionario.priberam.org/instrumento> [consultado em 05-05-2020].

Já Sebastião (2009), embora partilhando a mesma opinião que Penteadó (1968) quando este afirma que todos os instrumentos de comunicação humana são ou podem ser meios de RP, sugere-nos uma lista dos instrumentos mais utilizados através da divisão entre meios materiais, meios humanos e acontecimentos especiais. Destaca-se na tabela 9 os meios materiais:

*Tabela 9 Instrumentos de Relações Públicas.*

*Adaptado de Sebastião (2009, p.75 - 77).*

Meios materiais	Observações
<b>Correspondência empresarial</b>	Dizer as coisas por ordem de importância, com clareza, e o mais objetivamente possível; utilizando linguagem simples.
<b>Jornal da empresa/ Revista/boletim/ Folhetos (material impresso) / House organs</b>	Servem de canal de comunicação entre os diferentes públicos, mas particularmente para comunicar com o público interno. Têm como principais objetivos (Cutlip et Alia, 1999:289-290): -Formar, informar e entreter o leitor; -Mensagens verídicas, claras, sintéticas, simples e objetivas; Expressar o sentimento geral dos diferentes grupos sociais que formam a entidade;
<b>Jornal de parede/ Vitrina de informações</b>	Destinados a informações úteis, comunicados urgentes
<b>Press Release/ Conferências de imprensa</b>	Relações com os <i>media</i>
<b>Relatórios/documentação da especialidade</b>	Dos diferentes serviços das organizações.
<b>Legislação específica</b>	Por exemplo: leis orgânicas, os estatutos das organizações.
<b>Material audiovisual e fotográfico</b>	Historial, anuário. Circuito interno de televisão e rádio.
<b>Internet e intranet</b>	Os meios que vieram dinamizar a comunicação bilateral.
<b>Caixa de sugestões</b>	Especialmente para uso dos funcionários, dos consumidores, da comunidade.
<b>Manual de acolhimento</b>	O manual deverá ter um tamanho manejável (12 X21 cm), papel consistente, bom aspeto gráfico e encadernado de forma a poder ser atualizado.  Vantagens:

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestígio;</li> <li>2. Redução de problemas de trabalho, especialmente os causados por mal-entendidos, desconhecimento e boatos;</li> <li>3. Poupança de tempo dos dirigentes, uma vez que se evita o esclarecimento por parte destes das regras de funcionamento;</li> <li>4. Instrumento de prestígio para acionistas, fornecedores, entidades financeiras, entre outros.</li> </ol>
<b>Team building</b>	Atividades lúdicas promovidas para o convívio e estabelecimento de laços informais entre colaboradores da empresa. Importantes para observação das relações que se estabelecem, na unificação e coesão do grupo, mas essencialmente, no grau de adesão a tais atividades que podem ser promovidas e suportadas pela empresa ou pelos funcionários e que normalmente implicam a disponibilização de tempo livre (fim-de-semana) do colaborador
<b>Concurso, bolsas de estudos, prémios</b>	Outros estímulos e apoios a empregados e seus familiares
<b>Bolsas de formação</b>	Dirigidas a colaboradores, à comunidade e aos <i>media</i> , permitindo um maior conhecimento da área de intervenção e posicionamento da organização no mercado, assim como, das necessidades de formação de quem pretende nela exercer funções

Relativamente aos meios humanos, a tabela 10 exemplifica:

*Tabela 10 Instrumentos de Relações Públicas: meios humanos.*

*Adaptado de Sebastião (2009, p.77).*

#### Meios Humanos

- A equipa de Relações Públicas;
- O responsável pelo jornal, boletim e revista;
- Outros departamentos da empresa de acordo com o assunto comunicativo;
- Órgãos de comunicação social

No que concerne aos acontecimentos especiais, estes podem ser divididos em duas categorias: internos, como por exemplo *open days*, dias temáticos e comemorações internas, ou externos, como as visitas externas, exposições, comemorações de datas cívicas, etc. (Penteado cit in Pinho J. B., 1990). Independentemente da sua

classificação, os acontecimentos especiais têm como objetivo a venda e promoção de uma imagem favorável das instituições (Penteado, 1968) e o aumento da notoriedade da organização (Allen et al., 2003). Procura também provocar experiências positivas entre o público e as organizações (Kotler & Keller, 2012). Um evento bem conduzido e a otimização da sua divulgação, torna-se indispensável para um bom suporte da cobertura dos *media*.

Dentro do grupo de instrumentos e ferramentas considerados tradicionais, surgem agora novas ferramentas das RP, proporcionadas pela ascensão do fenómeno da Internet. Os profissionais deparam-se com novas realidades e desafios, o que veio permitir aumentar o leque de opções no que respeita às ferramentas utilizadas para a consecução dos objetivos das RP (Etike, 2020). Uma das vantagens acrescentadas é a comunicação dinâmica e interativa bidirecional entre organizações e os seus públicos (Aktan & Ozupek, 2015). Esta nova forma de comunicar proporciona um conhecimento geral mais profundo dos comportamentos e atitudes dos públicos, garantindo uma comunicação estratégica dirigida e a construção do relacionamento.

Portanto, a tabela 11 elenca os vários instrumentos disponíveis e passíveis de ser utilizados de forma a explorar as vantagens proporcionadas pelas novas tecnologias no âmbito das Relações Públicas:

*Tabela 11 Novas ferramentas de Relações Públicas.*

*Elaboração própria. Adaptado de Sebastião (2009), Marques (2020a) e Diegues (2011).*

Ferramentas Web 2.0.	Observações
Correio eletrónico (e-mail marketing, envio de <i>press-releases</i> e <i>newsletters</i> eletrónicos)	Método que permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrónicos de comunicação. Mensagens transmitidas entre endereços previamente definidos. Permite alcançar diversos públicos e comunicar de modo direcionado e específico.
<i>Site</i> ou página Institucional	Conjunto de hipertextos acessíveis, normalmente, pelo protocolo <i>http</i> na Internet. Permite a comunicação bidirecional, partilha de informação <i>online</i> , função de comunicação <i>offline</i> , informação institucional através de imagens e vídeos,

	<i>download</i> de anúncios e documentos relativos ao histórico da organização.
<i>Dossier</i> de Imprensa Eletrónico	Compilação de documentos e dados relevantes sobre as organizações, que permitem aos jornalistas e população em geral aceder à informação sobre a organização.
Intranet	Rede interna de comunicação de uma organização. Permite a partilha de informações entre membros, empregadores ou terceiros. Facilita o trabalho em grupo.
Redes Sociais ( <i>Facebook, Instagram</i> )	Comunidades virtuais que permitem a ligação entre pessoas agrupadas por interesses. Podem ser utilizadas como redes profissionais ou individuais. Permitem criar uma relação próxima entre a organização e os seus públicos, obter feedback em tempo real, aumentar as vendas, ganhar notoriedade.
<i>Blogs</i>	Plataforma de partilha de pequenos artigos sobre temas específicos ou livres, denominados de “ <i>posts</i> ”. São acompanhados por imagens, vídeos ou sons. Permite expressar ideias e opiniões.
<i>Social media</i>	Plataformas que permitem criar conteúdos, interagir, colaborar ou partilhar informação. Exemplos de Social media: redes sociais; redes profissionais, Colaborativas, fóruns de discussão, <i>blogs</i> ).
Entrevistas <i>online</i>	Podem ser conduzidas via <i>e-mail</i> , newsgroups ou <i>instant messaging</i> . Permite a não interferência do entrevistador, a flexibilidade de tempo ou a possibilidade de utilizar dados já em formato digital.
<i>Instant messaging</i>	Permite a comunicação com pessoas da Internet em tempo real. Esta tecnologia é semelhante aos <i>chats</i> .

Todos os instrumentos acima elencados são aplicáveis em contexto específico, podendo e devendo ser adaptados conforme os objetivos definidos para as ações de RP. No entanto, e apesar de as ferramentas de comunicação usadas para as RP serem vitais para estabelecer relações positivas entre organizações e os seus públicos, a combinação e utilização de um ou mais instrumentos, quando bem aplicados, garantem a eficácia da comunicação.

### 3.3 Reputação e imagem positiva de uma organização

O grande avanço das tecnologias e a rapidez da disseminação da informação nos dias que correm permitem levar a imagem e reputação de uma organização além-fronteiras (físicas e não físicas). Os públicos encontram-se mais informados e os consumidores estão mais exigentes e atentos. Não é suficiente ter um bom produto ou vender um bom serviço, é necessário transmitir uma boa imagem da empresa. A gestão e reputação seja de uma marca, uma organização ou instituição, é essencial para o sucesso.

Vinda do latim “*imitare*”, que significa imitação (Cutlip, 1994) ou do grego “*ikon*”, que se refere à criação verbal de uma representação visível da mente (Stern, Zinkhan, & Jaju, 2001) a palavra imagem, enquanto conceito, revela falta de concordância sobre a sua interpretação. Grande parte das explicações originárias deste conceito prendem-se sobretudo da ideia que o ser humano, através de atributos sensoriais, consegue criar um processo mental de forma a representar o mundo real, isto é, a imagem.

Inserida no contexto organizacional a imagem é aquilo que a organização pretende transmitir, é o resultado do conjunto de imagens integradas que a empresa divulga para o exterior e que ficam retidas na mente dos públicos com os quais a empresa se relaciona (Fillafañe, 1998 cit in Beirão *et al.*, 2008). Assim, revela uma representação mental do significado que ela tem para os seus públicos (Dionísio e Rodrigues, 2018) integrando os processos de percepção, ou os elementos que caracterizam a instituição, e os processos de representação, isto é, a forma como se vê a organização a partir do geral (Figueira, 2017). A imagem de uma organização resulta, portanto, da percepção da realidade dos recetores das mensagens, os públicos. Partindo do pressuposto que uma imagem é, segundo Kennedy:

uma impressão subjetiva na mente de uma pessoa. É a soma total do conhecimento, sentidos e impressões acerca de uma atividade, atitude ou serviço de uma empresa, marca ou produto. A imagem não representa apenas a qualidade real, mas também a qualidade imaginada ou atribuída. (Kennedy, 1977, p.130)

Toda a imagem de uma organização vai ser consequência de uma opinião (Penteado, 1968) e pode advir de várias causas, como as percepções, induções e deduções, projeções, experiências e vivências dos indivíduos, que direta e indiretamente se encontram associadas entre si e à própria empresa (Costa, 2009).

A boa imagem de qualquer instituição é transmitida através das ações que desenvolve, de tudo o que realiza, demonstra e do que a sociedade considera (Beirão, et al., 2008). Transmitir uma imagem positiva, garante não só a robustez da instituição, como no caso de crises, pode ser um bom aliado na estratégia de comunicação para manter a credibilidade da empresa. Beirão et al. (2008) sustenta ainda a este respeito, que:

a imagem positiva tão ambicionada e perseguida pelas empresas junto da opinião pública não é exata e unicamente construída por um sistema de comunicação eficiente. Surge da própria história, da cultura, da responsabilidade social e do relacionamento aberto e amplo com os diferentes públicos. (Idem, 2008, p.60).

A imagem organizacional tende a ser fugaz, efêmera e vulnerável (Forni, 2019). Esta depende da comunicação que é produzida e da imagem que os *media* transmitem acerca das organizações. No entanto, Rasquilha (2008) identifica outros elementos como influenciadores da imagem institucional: o elemento humano; o elemento físico; o psicossociológico; o elemento qualidade; elementos de identidade visual; campanhas de comunicação e patrocínios e mecenato. O autor defende que qualquer organização deverá ter em conta o elemento humano, ou seja, todos os colaboradores independentemente do seu cargo, possuem um papel fundamental para que a empresa possua uma imagem positiva. Portanto, num momento de crise, deverão também ser tidos em conta e alvo de esclarecimento, pois também estão diretamente ligados a públicos-externos. O elemento físico, diz respeito ao conjunto de todo o património visível pelos outros, ou seja, está relacionado com todo o equipamento, mobiliário, as linhas gráficas, etc. Todos os elementos pertencentes ao elemento físico, transmitem a imagem de toda a organização. Relativamente ao elemento psicossociológico, este vai determinar e influenciar a opinião pública. Refere-se “a todas as ações da empresa que de alguma forma possam influenciar o sistema cognitivo dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua transmissão para o exterior” (idem, 2008, p.62). Inclui-se neste elemento o conjunto de perceções que os colaboradores da empresa têm relativamente à imagem da organização. As políticas empresariais adotadas como a receção de novos colaboradores, a formação contínua dos funcionários e as políticas sociais e económicas vão contribuir naturalmente, quando bem aplicadas, para a formação de uma imagem consolidada da empresa. O elemento qualidade não diz

respeito apenas à percepção que o público tem da empresa, mas também, às características técnicas do produto ou serviço que defende. Quanto aos elementos da identidade visual, o autor define como o conjunto de elementos gráficos que representam a ideia que se pretende transmitir da empresa. O último elemento que este destaca para a constituição de uma boa imagem institucional, mas não menos relevante, é o patrocínio e o mecenato. Este último tem como função base trabalhar e desenvolver a longo prazo uma imagem credível da empresa. O patrocínio, como elemento influenciador da imagem organizacional sugere uma relação bilateral entre a empresa e a instituição, projeto ou obra que é financiada, em que a primeira tem como objetivo receber benefícios fiscais. Já o mecenato, está ligado ao incentivo e patrocínio de eventos ou atividades artísticas e culturais, sendo utilizada na maioria das vezes em campanhas institucionais (idem, 2008, pp.60-65).

A importância que a imagem de uma organização representa é um fator que deve ser tido sempre em conta, pois proporciona vantagens competitivas para as organizações Finn (1961) cit in Kennedy (1977). No entanto, é cada vez mais difícil manter uma posição firme e estável que suporte uma imagem positiva ao longo do tempo. Torna-se imprescindível que as organizações trabalhem uma boa política de imagem, pois esse processo irá permitir que estas se coloquem no mercado e que transmitam os valores, as ações e os princípios éticos que lhes proporcionarão junto da opinião pública e dos diferentes *stakeholders* uma forte conotação de valor, qualidade e credibilidade, de forma a construir a sua reputação.

Enquanto que a imagem é frequentemente associada a uma perspectiva micro e se refere às próprias crenças e percepções individuais, a reputação é vista como uma perspectiva macro, correspondendo às crenças sobre como os outros se sentem em relação à empresa (Slaughter & Evans, 2020) Ou seja, a boa reputação é um ativo construído ao longo do tempo, é a forma de agir inserida nas normas éticas de cada organização. Segundo lasbeck (2007) para alterar a imagem de uma organização é necessário apenas um dia, tanto positiva como negativamente, ao passo que a reputação se constrói ao longo de toda a sua existência.

Quando por algum motivo a imagem e reputação de uma organização é colocada em causa, ou seja, quando esta está perante uma crise, as percepções ganham maior dimensão que os acontecimentos e a opinião pública passa a ser formada pela emoção e pelos sentimentos e não pela razão (Forni, 2019). Para criar sentimentos positivos, as empresas têm que procurar o *engagement* entre empresa e *stakeholders*, para que estes últimos se sintam valorizados e que a sua opinião seja tida em conta (Forni, 2019). Segundo um estudo feito pela *The RepTrak Company*, anteriormente designada de *Reputation Institute*, 63 % do público em geral concede às empresas

com excelente reputação o benefício da dúvida em tempos de crise e essas mesmas empresas também têm três vezes mais oportunidades de se tornarem confiáveis para os seus públicos do que as empresas com pontuação média de reputação. Logo, “a reputação atua como uma apólice de seguro contra desastres” (Reptrak, 2020).

Tendo em conta os dois conceitos analisados, a gestão da imagem de uma empresa deve fazer-se a partir de uma dupla perspetiva que combine “políticas funcionais — de produção, financeira e comercial — com as formais — de identidade, cultura e comunicação — para otimizar os resultados globais da gestão empresarial, na qual uma Imagem Positiva é um ativo muito importante pois que, apesar de não ser registado nas contas da empresa, tem um efeito decisivo nos resultados” (Villafañe, 1999, p. 344). No entanto, é necessário ter em conta que o conceito de reputação vem demonstrar o valor que este tem para o sucesso das organizações. A gestão da reputação é uma base sólida para motivar relacionamentos com os públicos (internos e externos) mais relevantes das empresas dentro dos contextos que exercem a sua atividade, para que prevaleçam relações de confiança, credibilidade e admiração, de forma a motivar impressões positivas capazes de gerar atitudes favoráveis de apoio às organizações (Mendes A. , 2014).

### **3.4 O poder das Relações Públicas e o seu papel nas organizações**

Num mundo empresarial cada vez mais competitivo, torna-se importante compreender a dimensão das RP no âmbito da imagem organizacional. Se estas representam, enquanto atividade, o exercício da administração da função política organizacional, através da bidirecionalidade entre organização e os seus públicos, enquanto estratégia procuram manter a competitividade, difundir valores institucionais e gerar resultados no que diz respeito à identidade e reputação organizacional (Simões, 1995). As RP devem ser parte integral da estratégia e planeamento da empresa, fazendo coincidir os interesses públicos com os privados, para que ambos saiam beneficiados (Cabrero & Cabrero, 2006).

Segundo Maisonneuve, D., St-Amand, Y., & Lamarche (2003, p.25),

*habituellement, le rôle des relations publiques ne se joue pas exclusivement en aval ou en amont du processus décisionnel dans les organisations, mais plutôt selon une combinaison des deux. D’une part, les rp remplissent une fonction en*

*amont du processus décisionnel lorsque de relationniste est associé à l'équipe de direction et lorsqu'il contribue à faire connaître à la direction les positions et les attentes des divers publics cibles, par l'établissement de la communication bidirectionnelle et d'un processus de gestion stratégique. D'autre part, en aval du processus décisionnel, les rp sont appelées à diffuser l'information, à organiser les événements et les activités de communication, à structurer les modes d'écoute, la rétro-information et la rétroaction, assumant ainsi la dimension communication à toute prise de décision.*

Pode então afirmar-se que, enquanto parte integrante da comunicação estratégica de uma empresa, as RP visam formar uma opinião pública favorável à organização. No entanto, através da *Public Relations Society of America Foundation*, Wilcox, Ault & Agee (1995) elencam especificamente as várias componentes básicas das Relações Públicas que vão desde: o aconselhamento aos órgãos de gestão; à pesquisa e análise de comportamentos e atitudes padrão dos públicos; à relação com os *media*, pois estes permitem publicitar ou responder a matérias de interesse organizacional; à publicidade, procurando disseminar informações através dos meios de comunicação sociais adequados de modo a promover os interesses das entidades; ao fomento das relações com os públicos, nomeadamente com os trabalhadores, com a comunidade, com os órgãos institucionais, com os investidores; com outras organizações do mesmo sector e com grupos em minoria e/ ou culturais, até à gestão de conflitos e à comunicação e marketing. Ou seja, as RP num contexto organizacional atuam como agente dinamizador da comunicação e também como força de equilíbrio de forma a fomentar e manter relações equilibradas entre as organizações e os diferentes públicos, para que daí resulte o crescimento da organização.

Segundo o estudo levado a cabo por Leichty e Springston (1996) cit in Farte (2014) através de um questionário que tinha como base a identificação e análise das principais funções das RP, foram apresentados oito padrões ideais de atividade na esfera das Relações Públicas. Sem estabelecerem qualquer nível ou hierarquia, e sendo os resultados fáceis de reconhecer e entender, as funções das RP foram associadas a classes abertas de atividades concretas, como podemos observar na tabela 12:

Tabela 12 Funções e atividades das Relações Públicas.

Leichty & Springston (1996) cit in Farte (2014, p.7 - 8).

No.	Rôles de relations publiques	Le spécialiste en relation publique qui déploie les activités suivantes:
1	Advocacy/ Le plaidoyer	- il représente l'organisation aux événements et aux rencontres professionnels; - il offre, d'une façon (in)formelle, des informations aux publics externes afin de créer à l'organisation une image favorable ; - il offre, d'une façon (in)formelle, des informations aux publics externes afin de les déterminer d'agir en faveur de l'organisation;
2	PR Catalyst/ Le catalyseur des activités de l'organisation	- il tient au courant les membres de l'organisation avec les informations actuelles révélatrices; - il maintient les managers impliqués dans la vie de l'organisation; - il se manifeste en tant qu'animateur ou catalyseur; - il assume la responsabilité pour le succès ou l'échec de l'organisation;
3	Gatekeeping/ Celui qui trie les informations	- il collecte, systématise et distribue à l'intérieur de l'organisation les informations externes, en décidant quelles sont celles importantes, à qui les transmettre et quand il faut le faire;
4	PR Training/ Le formateur en relations publiques	- elle suppose une formation pour les membres de l'organisation (extérieurs au département de relations publiques), afin de mieux interagir avec les publics externes; - ils travaillent à côté des managers pour améliorer leurs compétences de communication;
5	PR Counsel/ Le conseiller en relations publiques	- il collabore avec les autres membres de l'organisation pour définir et pour résoudre les problèmes; - il planifie et recommande certaines séries d'actions; - il établit certaines politiques de communication; - il tient au courant les managers quant aux réactions publiques;
6	Communication Technician/ Technicien de la communication/ Celui qui élabore et transmet des messages	- il réalise des dépliants et des brochures; - il édite / récrit certains textes conformément aux normes grammaticales et stylistiques; - il écrit les matériaux de relations publiques; - il fait des photographies, des graphiques et des matériaux audio-visuels;
7	Formal Research/ Celui qui réalise la recherche formelle	- il réalise des audits communicationnels; - il communique les résultats des sondages d'opinion publique;

8	<i>Information Aquisition/ Celui qui obtient des informations</i>	<i>- il ramasse, d'une manière (in)formelle, des informations concernant l'organisation, du milieu externe.</i>
---	---	---

Embora, não se possa universalizar nem reduzir as funções das Relações Públicas dentro das organizações à tabela apresentada pelos autores, pois estas serão muito mais vastas, esta poderá servir como um guia orientador, carecendo de adaptação consoante o modo de descrever e explicar de cada organização. Ou seja, enquanto fenómeno as RP podem assumir e diferenciar vários espaços sociais (países, culturas, continentes), podendo ser entendidas e colocadas em prática de diferentes modos. Portanto, encontrar um denominador comum quer para as suas funções e atividades ou mesmo para a sua denominação e instrumentos seria inútil (Van Ruler & Vercic, 2003). Alicerçados nos pressupostos de Deetz, Van Ruler & Vercic (2003), defende-se ser necessário descobrir na atividade de Relações Públicas, um modo específico de explicar ou um caminho de pensar sobre as organizações.

Enquanto que para diversos autores, as RP quando inseridas numa organização são reduzidas a um mero ato profissional administrativo associado a uma perspetiva das Relações Públicas como parte do sistema da comunicação social, no ponto de vista de Van Ruler & Vercic (2003, p.169) deveriam “ser vistas como uma visão na organização, isto é, um processo estratégico de enxergar uma organização desde uma perspetiva “externa” e “social”.

Desta forma, num contexto global, o papel das Relações Públicas passa, atualmente, pela função de integração e desenvolvimento social, procurando elevar o autoconhecimento que cada empresa tem de si, para que se consiga adaptar ao meio envolvente, promovendo e estabelecendo relações positivas e de confiança com os seus públicos.

#### 3.4.1 As Relações Públicas e os públicos nas organizações

Qualquer empresa ou organização possui diversos públicos decorrentes dos relacionamentos estabelecidos no âmbito da atividade que cada uma exerce. Esses públicos variam sempre em função do tipo de organização e são essenciais para que se estabeleça metas organizacionais. Kunsch (1997) realça a sua importância, defendendo que os públicos são parte integrante do processo e as suas perceções o objeto de trabalho.

A comunicação entre os dois elementos, públicos e organização, deve centrar-se em princípios de compreensão mútua, confiança e sinceridade para que daí resulte um relacionamento estável e duradouro.

O conceito de público em Relações Públicas pressupõe, segundo Penteado (1968), um grupo de indivíduos, no qual a atividade de RP se desenvolve. Para levar a cabo estratégias e políticas de comunicação eficiente, é imprescindível que os departamentos desta atividade façam coincidir os interesses públicos e sociais com os privados (Cabrero & Cabrero, 2006). Desta forma, a identificação dos diferentes grupos de pessoas envolvidos quer interna (contribuindo para a existência e funcionamento da empresa), quer externamente às organizações (influenciando a existência da empresa dentro do sector que operam), é indispensável para que as mensagens-chave sejam transmitidas na direção correta e ao público a que se destina, tendo em conta certas características comuns (Sebastião, 2009). Conhecer especifica e detalhadamente todos os públicos envolvidos vai também permitir compreender audiências, estabelecer objetivos, desenvolver estratégias de comunicação e avaliar os seus resultados (Matias, 2013). Portanto, a sua identificação deve ser feita com a maior amplitude possível, baseada em escalas de prioridade e com critérios previamente estabelecidos de acordo com o que cada empresa ou organização pensa (Penteado, 1968).

Caetano et al. (2006) considera dois tipos de público, o interno e o externo, que devem ser tratados de forma diferente. Seguindo o critério de proximidade de Penteado (1968), os públicos internos encontram-se mais próximos da empresa do que os externos, subdividindo-se em:

- Públicos internos do interesse da empresa:

1. Donos da empresa
2. Acionistas
3. Empregados
4. Comunidade
5. Revendedores

Públicos externos do interesse da empresa:

1. Fornecedores
2. Consumidores
3. Concorrentes
4. Entidades patronais representativas

5. Sindicatos profissionais
6. Órgãos de informação
7. Governo
8. Público em geral

Ainda que com algumas diferenças na enumeração e descrição dos públicos, Cabrero e Cabrero (2006) também agrupam os públicos da uma organização em duas grandes categorias: públicos internos e externos, destacando a informação bidirecional entre eles.

No entanto, quando se trata de empresas públicas, o relacionamento entre estas e o seu público é diferente relativamente à sua missão e objetivos. Nas palavras de Sebastião (2009 p.92), uma empresa pública:

serve necessidades diferentes, normalmente não rentáveis para empresas privadas, por isso, a sua atuação mais burocratizada e mais pormenorizada. Assim, uma empresa pública existe, para: servir a comunidade. O seu público, enquanto contribuinte tem direito a ser mais exigente, para além de ser mais extenso. Por outro lado, enfrenta uma oposição organizada o que complica a gestão de uma sociedade com uma opinião pública organizada profissionalmente.

Independentemente da identificação e descrição dos públicos, pois como já foi referido, estes variam consoante o tipo de organização, o mais importante é a diferenciação da mensagem, esta deve ser transmitida na direção certa e adaptada a um alvo específico.

Mas como surgem os públicos? Parafraseando Grunig e Repper (1992), Rodrigues L. (2016) afirma que os públicos resultam de uma situação problemática não podendo corresponder a um estado de consciência permanente e duradouro. Logo, podem nascer como resposta a um problema em que são ativados os meios próprios para a sua resolução. Por exemplo, um episódio de crise pode ser motivado e/ou ampliado por um público específico que se organizou para reagir negativamente a uma determinada ação de uma marca ou organização (Rodrigues L. , 2016). No entanto, no ponto de vista de Grunig & Repper (1992) o modelo de gestão estratégica das RP vai permitir que a resolução do problema se efetue antes da transformação do evento em polémica.

## Capítulo IV. A gestão de crise nas organizações

### 4.1 A crise

Atualmente, qualquer organização pública ou privada, está sujeita a num determinado momento da sua existência ver-se envolvida numa situação que necessite da intervenção de profissionais especializados em comunicação de crise. Wilson Bueno, no seu artigo “Comunicação e crise: e a lama escorrendo por debaixo do tapete”, defende que esta não distingue grandes, médias ou pequenas empresas, todas estão sujeitas. Afirma ainda que, quanto maior a empresa, maior a probabilidade de desenvolver situações de crise (Bueno, 2019).

A crise ocorre quando a imagem, reputação e credibilidade de uma instituição é atingida de forma negativa. Independentemente da sua origem, qualquer empresa pode ser afetada a vários níveis e com graus de intensidade diferentes. Tendencialmente, administradores e diretores das empresas nacionais acreditam que perante uma crise, irão agir de forma a conseguir dissimulá-la antes que esta seja tornada pública. Segundo Caetano et al. (2006) as pessoas tendem a pensar e agir de igual modo, o que as leva a reagir nas empresas e na sociedade conforme a sua identidade pessoal. Na vida pessoal, quando nos encontramos em “crise”, recorremos a familiares próximos, amigos ou simplesmente aguardamos que a crise passe. No entanto, na maioria das vezes verificamos que a situação enfrentada se espalha, atingindo direta ou indiretamente os que nos rodeiam, sem que esta fique resolvida. Raros são os casos em que as crises não atingem um público ou não causam um impacto negativo. O mesmo acontece no seio das organizações, com a diferença que nestas existe o envolvimento dos meios de comunicação e a rápida disseminação da informação. Considera-se que se está perante uma crise, a partir do momento que esta envolve uma realidade mediática (Caetano, Vasconcelos, & Vasconcelos, 2006). Embora na sua generalidade as situações de crise ocorram com grande grau de imprevisibilidade, na maioria das vezes, podem e devem ser antecipadas (Forni, 2019). Segundo Wilcox *et al.*, (2000), cit in Caetano *et al.*, 2006, p.19) “apenas 14% das crises são inesperadas, o que nos indica que, quando uma crise ocorre, 86% dos casos, a empresa deveria estar preparada para ela”. A evolução da crise desloca-se rapidamente e ter um planeamento estratégico é essencial. A melhor forma de gerir uma situação de crise, é prevenir, monitorizar as situações e informações e avaliar as ameaças e oportunidades que podem advir do problema instalado

(Lampreia, 2007). Só é possível ultrapassar a crise, através da construção de uma cultura empresarial forte. É fundamental desenvolver um plano de prevenção e GC, de forma a completar o planeamento estratégico (Caetano *et al.*, 2006). No entanto, estudos apontam que menos de metade de todas as organizações têm um plano de crise, aumentando a exposição aos riscos e aos danos difíceis de ultrapassar (Pérez & Garcia, 2010). Segundo o relatório anual do Institute for Crisis Management (ICM), em 2019, registaram-se 760.009 notícias sobre a crise, uma queda de 4% relativamente ao ano anterior, em que 19,6% foram consequência da má gestão, 16,4% relativamente a crimes de assédio sexual, 13,3% sobre crimes cibernéticos e cerca de 11,9 % resultaram de crimes sobre discriminação, sendo estas as categorias no topo da lista. As manchetes sobre desastres naturais representaram apenas 2,26% das notícias analisadas pelo ICM, uma diminuição de 74% em relação a 2018 (Institute for Crisis Management, 2020)

Existem crises previsíveis, mas a grande maioria são imprevisíveis, devido ao efeito surpresa. São as situações críticas que, de uma forma ou de outra, se podem antever, como as falências ou os despedimentos coletivos. As crises imprevisíveis são as mais sérias, problemáticas e difíceis de gerir. Inserem-se neste grupo os desastres naturais (Lampreia, 2007).

A palavra crise assume variados significados dependendo do idioma. Tem origem no grego “*krisis*” que significa “decisão, determinação e julgamento” (Dicionário Priberam, 2020)<sup>6</sup>. Na Grécia antiga foi utilizada pela primeira vez por Hipócrates, pai da Medicina. Já na sua origem no latim “*crisis*”, caracteriza a fase decisiva do momento da cura ou da morte (Caetano *et al.*, 2006). Já nos idiomas orientais, o termo crise, não faz distinção entre os conceitos de risco e de oportunidade. Segundo o mesmo autor, quando escrita em mandarim (chinês), a palavra crise é composta por dois caracteres, um representa “perigo” e o outro representa “oportunidade”.

Conceito importado da medicina, começa a generalizar-se no âmbito das ciências sociais nos séculos XVII e XVIII, período em que surge pela primeira vez o termo “crise económica”, resultante da crise na Europa seguida da Grande Depressão, em 1929 (Bastien, 1989) .

A primeira descrição de uma situação de crise remonta os anos 60, por Charles F. Hermann (1963) onde foram identificados os primeiros estudos e apresentadas as primeiras anotações sobre crises organizacionais. Este autor define o conceito em três

---

<sup>6</sup> “**Crise**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020, <https://dicionario.priberam.org/crise> [consultado em 02-08-2020].

segmentos diferentes, apresentando a crise como sendo um evento que (1) coloca em causa os valores fundamentais da organização; (2) carece de tempo para tomar decisões e atuar e (3) é inesperada e imprevisível, sendo entendida como um momento de tensão, colocando em causa em risco o futuro da organização. Enquanto conceito, a palavra “crise” assume um significado aberto e ambíguo pelos mais variados autores.

Das múltiplas pesquisas efetuadas para a presente investigação relativamente à origem e à evolução do significado do vocábulo “crise”, conclui-se que este está, quase sempre, associado a uma conotação negativa, exceto numa ou outra situação que se entende uma aceção positiva vinculada à “oportunidade de crescer”. A figura 3 apresenta os termos comumente relacionados e associados à palavra crise, sendo resultado das múltiplas pesquisas efetuadas, quer nas mais diversas obras sobre o tema, quer através de diferentes motores de busca, repositórios abertos de Universidades entre outros:



Figura 3 Palavras relacionadas com " Crise".

Elaboração própria.

Portanto, a definição formal de crise assenta numa:

súbita, accidental e mais ou menos passageira rotura de harmonias e de equilíbrios mecânicos, a designar uma quebra de estabilidade e de uma certa normalidade que o senso comum atribui aos diversos objectos sociais (...) num multiplicar de hipóteses mais ou menos simplistas, num apontar de causas ad -

hoc, e surgem normalmente no próprio instante da nomeação da crise. (Bastien, 1989, p. 1).

Segundo Lerbinger (1997) a crise é um acontecimento que coloca, ou pode colocar em causa a credibilização de uma organização, pondo em risco o seu crescimento e até a sua sobrevivência no futuro. A definição dada por este autor vai ao encontro de muitos outros autores, como Steven Fink (2002) ou Ian Mitroff (2001), defendendo uma abordagem centrada na ameaça que a crise representa para a organização, nas possibilidades de resposta e na imprevisibilidade que o evento representa, ameaçando a sua reputação e os seus objetivos centrais (Jacobsen & Simonsen, 2011).

Fearn-Banks (2010) refere crise como um evento imprevisível, com um resultado potencialmente negativo, que afeta a empresa, a indústria, bem como os seus públicos, serviços e a boa reputação, sendo que a sua resolução assenta em dois pilares, na gestão e na comunicação de crise. Num primeiro momento é feita a gestão da crise, como parte integrante de um processo de planeamento estratégico, que remove parte do risco e incerteza da ocorrência negativa e, assim, permite que a organização tenha maior controle de seu próprio destino. Posteriormente, o combate à crise é planeado com base na comunicação de crise, que representa o momento de diálogo entre a organização e seus públicos antes, durante e depois da ocorrência negativas. É através da comunicação de crise que são elaboradas táticas e projetadas estratégias de forma a minimizar os danos à imagem da organização (Idem, 2010). Afinal, “é através da visibilidade mediática da informação sobre a crise que a organização controla os efeitos da crise na sua reputação e na forma como os públicos a percebem” (Sebastião, 2009, p.175).

Ambos os autores salientam estes aspetos fundamentais da crise, incidindo os seus pontos de vista, sobretudo, numa visão ligada à área da gestão, com preocupações centradas no fenómeno que desencadeou o evento, afastando assim a organização da sua visão estratégica e da missão para a qual foi criada.

Indo ao encontro de uma perspetiva mais psicossociológica, centrada na destabilização das funções básicas das organizações (a adaptação, a gestão, a coerência e a motivação), Mendes et al. (2006) elenca três autores, como Guth (1995), Mucchielli (1993) e Labadec (1994) que se debruçaram afincadamente no conceito de crise defendendo que a crise afeta as organizações, ameaçando as suas crenças básicas, as suas premissas fundamentais e a própria identidade, que se vão ver refletidas negativamente na existência organizacional.

Nas palavras de Wilcox *et al.*, (2000, cit in Caetano *et al.*, 2006, p.20) crise é “um evento ou uma série de eventos extraordinários que afetam adversamente a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e o bem-estar dos funcionários, da comunidade ou do público em geral”.

Baseando-se numa abordagem neo-institucional, outros autores tentaram integrar novos aspetos para que daí resultasse uma definição mais abrangente, dando poder de decisão aos *stakeholders*, cabendo-lhes o papel de legitimar se uma organização é merecedora de continuar a sua atividade, baseando-se nas expectativas normativas existentes e através do respeito pelas regras sociais (Hall & Taylor, 1996). Esta nova perspetiva reflete o potencial que uma crise poderá ter na imagem e reputação de uma organização.

Sistematizando estas abordagens, Mendes et al. (2006, p.30) propõe uma definição de crise, que será tida como base na abordagem prática desta investigação:

crise, é um fenómeno que afecta, profundamente, o desenvolvimento das actividades normais de uma organização, afastando-a da visão estratégica e missão fundamental definida pelos seus mais altos responsáveis, e que tem como características nucleares: (1) a ameaça de ruptura do equilíbrio do sistema organizacional de referência, motivada por pressões de diversas naturezas; (2) a imprevisibilidade da situação que ultrapassa a capacidade organizacional normal estabelecida; (3) a urgência da necessária resposta processual; (4) o seu carácter eminentemente público; (5) a perda de legitimidade social da organização.

A crise, independentemente dos motivos que a desencadeiam, representa sempre uma ameaça real para a instituição (Khadija, 2020) e coloca em causa a reputação e imagem da mesma. Consequentemente, estimula a cobertura mediática que exige por parte dos profissionais de comunicação uma resposta rápida e eficaz de forma a minimizar os danos causados. A resposta durante e após a crise, as estratégias utilizadas e o plano de comunicação colocado em prática, poderão fazer a diferença entre atravessar com sucesso uma crise ou permanecer com os danos irreparáveis, ficando sempre a organização associada a esse evento.

## 4.2 Tipos de crises

As crises podem surgir dentro da organização, denominadas crises internas, ou através de fatores exteriores à empresa, crises externas (Mitroff, Shrivastava, & Firdaus, 1987). No entanto, uma das primeiras divisões que é comum observar, na grande maioria dos autores e pesquisadores sobre crises, é relativamente à previsibilidade das mesmas. Por exemplo, Beirão *et al.* (2011) apresenta dois tipos de crise: as previsíveis e as imprevisíveis. As crises previsíveis, são todas as situações que qualquer organização conhece previamente e que na maioria das vezes surgem internamente. Geralmente, as empresas conhecem as causas que desencadearam o momento menos positivo, devendo assim de forma imediata acionar uma estratégia de comunicação que minimize o impacto e os danos na reputação da organização. As crises imprevisíveis surgem de surpresa, tornando-se por esse motivo mais difíceis de gerir e controlar. A dificuldade na gestão de crises imprevisíveis em empresas não preparadas “reside na tendência humana em reagir de forma emotiva” (Caetano *et al.*, 2006, p.21). A opinião é unânime, todas as crises devem ser previamente planeadas e preparadas, até mesmo as imprevisíveis. É necessário tomar decisões rápidas, e ter um plano estratégico já definido, pois vai permitir economizar tempo. Qualquer empresa ou organização deverá estar preparada para reagir através da comunicação em qualquer emergência, seja através de um plano preventivo ou através de um plano defensivo (Mendes A. M., 2006).

As crises têm as suas próprias características, são sempre diferentes na sua forma ou no tempo que ocorrem. Contudo, é possível estabelecer um padrão que se mostra coerente, objetivo e comum a quase todas - na grande maioria, as crises resultam de erros humanos (Mitroff, 2001), advertindo para o efeito surpresa, tratado por grande parte dos autores como característica comum. Mas ao debruçarmo-nos sobre as maiores crises do mundo, verificamos que a surpresa não é um fator constante e decisivo (Forni, 2019). O foco da crise está nos sinais ignorados, essa talvez seja a característica primordial.

Bernstein (2018) divide as crises em três categorias; (1) crises silenciosas; (2) crises de ebulição lenta e (3) crises repentinas. As crises silenciosas, não são vistas pelos administradores como parte de um padrão, as que acontecem com aviso antecipado, denominadas por outros autores, como previsíveis, conseguem ser identificadas antes que causem algum dano real na organização. Quanto às crises repentinas, só são passíveis de identificar após acontecerem. É impreterível que exista uma resposta pró-

ativa nestes casos, envolvendo os vários públicos-alvo, senão acabará por abalar a credibilidade da empresa, colocando em risco a sua existência.

Já Forni (2019), elenca de forma minuciosa os 16 tipos de crise baseados nos agentes causadores das crises mais recorrentes nas organizações:

1. direitos do consumidor;
2. ética empresarial;
3. meio ambiente;
4. relações interpessoais;
5. catástrofes naturais;
6. segurança pública;
7. poder público;
8. danos patrimoniais;
9. controle financeiro;
10. contencioso jurídico
11. imagem;
12. tecnologia;
13. serviços públicos;
14. pendentes regulatórios;
15. crises de gestão;
16. ambiente político.

Conhecendo a sua tipologia, “a organização pode aumentar a sua preparação e reduzir a sua vulnerabilidade perante a visita indesejada de uma crise” (Alves, 2007, p.154). No entanto e embora na ótica de Caetano, Vasconcelos, & Vasconcelos (2006) não é a classificação que irá permitir a utilização de uma resposta adequada, mas a identificação da sua origem, o autor sugere a categorização das crises em dois grandes grupos, as crises previsíveis ou anunciadas e as crises imprevisíveis ou não anunciadas, como se pode observar na tabela 13:

*Tabela 13 As crises previsíveis e imprevisíveis.*

*Adaptado de Caetano, Caetano & Vasconcelos (2006, pp. 23 – 25).*

<b>Crises previsíveis ou anunciadas</b>	<b>Crises imprevisíveis ou não anunciadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnológicas;</li> <li>- Crises de conflito;</li> <li>- Crise de distorção de valores administrativos;</li> <li>- Crises de desilusão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crises naturais;</li> <li>- Crises provocados por desastres ambientais;</li> <li>Crises de malevolência;</li> <li>Crises de má gestão;</li> <li>Crises financeiras</li> </ul>

Partilhando o mesmo ponto de vista de Caetano, Caetano & Vasconcelos (2006) e com base na natureza dos eventos, Piñuel e Westphalen (1993) apresentam vários tipos de crise em conformidade com as suas causas:

1. Objetivas / Subjetivas:

a) objetivas: Eventos externos.

b) subjetivas: eventos causados por pessoas relacionadas diretamente ou indiretamente com as organizações, sejam ex-funcionários, jornalistas, membros de outras empresas concorrentes.

## 2. Técnicas / políticas:

- a) técnicas: relacionadas com alguns processos de fabrico de produtos.
- b) políticas: referentes às políticas das empresas

## 3. Exógenas/ Endógenas:

- a) exógenas: relacionadas com o aumento dos custos das matérias-primas.
- b) endógenas: surgem internamente, como por exemplo, o descontentamento entre os trabalhadores, etc. e se estende para o exterior.

Lerbinger (1997), por sua vez, classifica as crises em sete tipologias, com base na sua origem de ocorrência, enquadrando-as em três categorias:

### 1. Crises do mundo físico:

- a) naturais
- b) tecnológicas;

As crises naturais, carateristicamente incontroláveis, mas muitas vezes previsíveis, são vistas e classificadas pelo autor como “atos de Deus”, onde não existe manipulação humana. Já as crises tecnológicas, estas causadas pelo ser humano, resultam da manipulação dos recursos presentes no meio ambiente e que podem acarretar riscos que não existiam antes. Neste tipo de crises, as organizações são culpadas e responsabilizadas pelos seus atos.

### 2. Crises de foro humano:

- a) crises de confronto;
- b) crises de malevolência;
- c) crises de distorção de valores administrativos

As crises de confronto envolvem a atuação de indivíduos que defendem os mesmos valores, ou seja, são grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. Já as crises de malevolência ocorrem quando indivíduos, grupos ou mesmo empresas concorrentes usam atividades ilícitas para causar danos de imagem a uma empresa (como por exemplo boatos, informações falsas). As crises de distorção de valores administrativos são, na sua maioria, despoletadas pela defesa dos interesses de um público em detrimento de outros (por exemplo, dentro de uma organização, a

administração ao satisfazer a vontade de um público, vai causar grande insatisfação noutro, podendo gerar uma crise interna dentro de uma empresa).

3. Crises de falha administrativa:

- a) crises de decepção;
- b) crises de má gestão.

As crises de decepção ocorrem quando são criadas expectativas nos públicos e estas não são cumpridas. Por exemplo, quando existe diferença entre o que é prometido por uma marca e o produto em si. Por último, e ainda inseridas nas falhas administrativas, o autor propõe crises de má gestão, provocadas pelos gestores e executivos das empresas, quando envolvidos em esquemas de fraudes, desvio de dinheiro, roubos, etc, criando incerteza e ameaçando a integridade, a legitimidade e reputação da organização.

Procurando esquematizar uma nova abordagem, de forma a atingir o rigor científico na classificação de crises, Gundel (2005) elabora um esquema constituído apenas por quatro tipologias: as crises convencionais, as crises inesperadas, as crises intratáveis e crises fundamentais, tendo como principal objetivo estabelecer uma matriz-padrão, em que cada tipologia é apresentada por três vértices: a estimativa de exposição a diferentes tipos de crise, a frequência com que ocorrem e as contramedidas de combate à crise.

As crises convencionais estão localizadas no primeiro quadrante e são quase sempre previsíveis. Surgem de erros humanos associados a eventos de risco, como pesquisas de engenharia e inovação tecnológica. São fáceis de prever e antecipar, o que permite que as contramedidas a adotar, durante e após uma crise convencional, sejam testadas e comprovadas antes de esta acontecer. A possibilidade de ocorrência é controlada, bem como as possíveis perdas e os custos de prevenção associados. Comparativamente com as primeiras, as crises inesperadas ou imprevisíveis ocorrem, segundo o autor, muito excepcionalmente. No entanto, são mais nefastas devido à falta de preparação e à carência de planos estratégicos de prevenção de crises. O que todas as crises consideradas imprevisíveis têm em comum é que não existe forma de prever os acontecimentos, portanto, a sua prevenção quase nunca é feita ou considerada. Assim, a sua resolução passa por investir previamente na formação especializada em gestão de crises de gestores, diretores e técnicos de comunicação e informação, de modo a que estes saibam gerir e facilitar o processamento de informação perante os seus públicos e órgãos de comunicação social. A descentralização do poder de decisão dentro de uma organização garante também que as intervenções necessárias perante

eventos negativos sejam realizadas rapidamente. Gundel (2005) menciona também que constituir equipas homogêneas e duradouras pode facilitar as tarefas difíceis e inesperadas de forma eficaz.

Já as crises intratáveis, devido ao perigo que representam, são frequentemente previsíveis e fáceis de localizar no tempo e no espaço. Como exemplo podemos elencar desastres naturais como terremotos ou incêndios, mudanças globais, conflitos de interesse internacional, eventos de grandes dimensões em estádios ou concertos, etc. Contudo, minimizar os danos de uma crise intratável é quase impossível pois a sua preparação é difícil, bem como o planeamento de medidas de resposta proactivas. A solução passa pela elaboração de um bom plano de prevenção, em que constem medidas de atuação, procurando antecipar e prever várias situações hipotéticas, promovendo sempre como parte integrante da cultura da organização, uma política de segurança. Mesmo assim, na tipologia apresentada, as medidas preventivas da crise não serão suficientes, nem totalmente eficazes.

As crises fundamentais estão representadas no quarto quadrante, e representam a classe mais perigosa das crises, pois não são passíveis de prever, nem localizar no tempo e no espaço. Quando surgem crises com este grau de incerteza e potencial de destruição, torna-se impossível estimar todos os parâmetros necessários para a preparação de medidas de atuação, pois estas surgem de forma espontânea e inesperada, desenrolando-se rapidamente e durante longos períodos de tempo. Recomendações de como neutralizar ou prevenir crises fundamentais são difíceis de encontrar. No entanto, o autor na sua matriz propõe e defende como contramedida nesta tipologia a colocação em prática de um sistema de gestão de qualidade e segurança.

Em termos de alcance, as crises e catástrofes podem ser de âmbito internacional, nacional, regional, local ou apenas dentro da organização. Relativamente à sua duração podem permanecer ao longo do tempo ou ser de curta duração. Este conceito é defendido por Seymore & Moore (2000) quando utilizam a metáfora da cobra, ou seja, as crises podem surgir de duas formas, repentinamente destacando-se o efeito surpresa dentro da organização (“cobra”) ou lentamente (“*python*”) evidenciando sinais que vão afetar a organização a longo prazo.

Independentemente da tipologia alocada a uma crise, a metodologia de base para fazer face a qualquer tipo de emergência é, na opinião de Lampreia (2007, pág.18) “sempre a mesma, independentemente de todos os outros aspetos envolventes...o que se aprender sobre gestão de crise será aplicável a qualquer situação de crise empresarial”.

Cada crise é única e tem as suas próprias características. O ponto fundamental para qualquer plano de gestão e superação de crise bem-sucedido está na capacidade de quem o coloca em prática, sejam gestores, diretores, departamentos de comunicação ou técnicos especializados em gestão de crises, saber improvisar e adaptar-se às diferentes situações que vão surgindo, procurando adotar medidas adequadas e favoráveis à imagem da organização. Pesquisas e investigações recentes no âmbito da temática abordada destacam-se da análise clássica, procurando abordar a gestão de crises através de uma conotação positiva, de forma a salientar e destacar a crise enquanto oportunidade e reforço positivo da imagem e reputação das organizações (Sellnow, 2013). Inúmeras instituições mundiais que se depararam com grandes crises organizacionais têm demonstrado e comprovado que durante estas podem surgir grandes oportunidades, salientando e reforçando a sua capacidade de se adaptarem rapidamente a novas realidades de forma dinâmica e eficaz. Durante as grandes crises assiste-se a mudanças totais de paradigmas histórico-sociais importantes para a evolução humana, rompendo com valores e crenças muitas vezes já ultrapassados e dando lugar a ideias novas e coerentes, representando sempre um desafio para a sociedade, mas de grande importância para o progresso e avanço no mundo.

### **4.3 Intensidade da crise**

É fundamental verificar a intensidade da crise, pois é através desse processo que podemos definir como, quando e qual a melhor forma de atuar perante o sucedido. Vários autores defendem a existência de 5 graus de risco, sendo eles: grau 1- pequena crise, que pode ser resolvida apenas internamente; grau 2 – pequena crise, mas que envolve um grupo destinado à gestão de crises; grau 3 – crise com repercussões visíveis para a empresa; grau 4 – crise com elevado risco e de grande alcance e grau 5 – crises resultantes de grandes acidentes ou conflitos armados (Beirão *et al.*, 2008). No entanto, por definição teórica, as crises poderão ir de grau 1 a grau 3, podendo ser avaliadas segundo o risco para o negócio e pelo seu reconhecimento mediático: grau 1 – crises ligeiras: semáforo verde; grau 2 – crises moderadas: semáforo amarelo; grau 3 – graves; semáforo vermelho (Caetano *et al.* 2006). As primeiras, na sua maioria, são de fácil controlo e sem impacto mediático. A sua resolução dependerá unicamente da resposta do responsável da área/sector em que suceda e/ou de envio de correspondência ou contato direto com a fonte do problema. Quanto ao grau 2, poderão ter reconhecimento mediático, caso não seja dada uma resposta esclarecedora e atempada aos meios de comunicação social, gerando uma outra crise ou agravando a existente. É na

intensidade de grau 3, que reside o maior problema das empresas na resolução das crises. Estas têm por característica, elevadas repercussões na imagem da empresa e grande impacto mediático. São situações que podem ocorrer tanto a nível regional como estender-se a nível nacional, ou internacional, dependendo do alcance e da projeção que a organização possuir. Com esta intensidade, a crise implica uma tomada de posição rápida e eficaz, capaz de atingir os seus diferentes públicos-alvo, de modo, a esclarecê-los e a clarificar a situação. São tomadas decisões importantes que vão ditar o sucesso, ou não, do plano estratégico para a resolução do problema. É neste momento que se avalia o ponto de situação, as estratégias comunicacionais a ter em conta, as bases da argumentação a serem utilizadas e a validação de todo o plano de gestão de crise (Caetano *et al.*, 2006).

De um modo geral, e independentemente da escala utilizada, a maioria dos autores, defende que a identificação da intensidade da crise é o ponto de partida para que se convoque ou não o gabinete de crise. O primeiro passo que a organização deve tomar é verificar em que ponto de situação, ou fase se encontra.

#### **4.4 As fases e o processo de gestão de crise**

As últimas décadas têm sido bastante ricas em literatura acerca do tema da gestão de crises, incluindo o estudo das fases das crises (Fink, 1986), a análise das várias tipologias (Mitroff, Pauchant, & Shrivastava, 1988), o planeamento e a sua gestão (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995), os modelos de decisão em gestão de crises (Hirokawa & Matz 1986 cit in Seeger, Sellnow, & Ulmer (1998) e as estratégias de comunicação durante e após as crises (Coombs, 2014), entre outros. Embora que ainda escassos no que se refere a conteúdos em Língua Portuguesa, espera-se que tal facto se deva à subida de importância do tema para as organizações, que começam agora a dar “os seus primeiros passos” num processo de consciencialização da necessidade de planear e antever potenciais situações de emergência como a que se vive atualmente. O ano de 2020 foi pautado pela palavra “crise”. A pandemia por COVID-19, considerada uma crise de Saúde Pública, provocou consequências a nível mundial. Contudo, também incentivou à racionalidade da ciência na procura de soluções, influenciando a produção científica do mundo inteiro. Segundo um estudo de Mohadab, Bouikhalene & Safi (2020) a produção científica em torno da COVID-19 aumentou exponencialmente nas mais diversas áreas, construindo uma fonte de enriquecimento científico e uma importante alavanca para a grande maioria dos investigadores. Consequentemente, a

gestão de crise também tem sido igualmente influenciada. Desde o início do ano que a pandemia por COVID-19 representa um interesse acrescido também para organizações e instituições na procura de estratégias de resposta à crise com o objetivo final comum de minimizar o impacto desta.

Fearn-Banks (2010) define a gestão de crise como um processo de planeamento estratégico que remove parte dos riscos e das incertezas advindos de ocorrências negativas, permitindo que a organização tenha maior controle das suas ações e que minimize os danos causados pela crise quanto à sua imagem e reputação. Frequentemente associada e confundida com a comunicação de crise, a GC prende-se na dualidade entre a prevenção e as medidas de resposta face ao evento negativo (Libaert, 2018). Já a gestão de comunicação de crise (GCC) pode ser considerada um segmento da GC sendo definida pela recolha, processamento e disseminação da informação necessária para enfrentar a crise (Coombs & Holladay, 2010).

Enquanto disciplina de gestão, a gestão de crises pode ser segmentada em duas vertentes: a vertente operacional, fortemente ligada às atividades funcionais como a gestão de riscos, a segurança e a qualidade, e a vertente da gestão de comunicação de crises, intrinsecamente relacionada com “a construção, manutenção, defesa e reconstrução da reputação e legitimidade organizacionais, associadas aos relacionamentos que a organização mantém com os seus grupos constituintes, vulgarmente conhecidos como *stakeholders*” (Mendes et al., 2006, p31).

No entanto, e independentemente da definição ou do autor, a perceção geral e essencial do conceito de gestão de crise prende-se na capacidade que a organização tem de voltar ao seu estado normal após a crise, tornando-se assim, uma ferramenta essencial ao dispor das empresas para fazer face a cenários críticos, podendo prevenir ou modificar o impacto dos acontecimentos negativos na organização (Mitroff, Pauchant, & Shrivastava, 1988).

Com efeito, uma adequada GC contribuirá para ditar o futuro de uma organização, sendo necessário para isso estabelecer planos de ações em que sejam avaliados os riscos e em que se forneçam linhas orientadoras a colocar em prática no decurso da crise. Desta forma, para Cabrero & Cabrero (2007) torna-se fundamental proceder à sua planificação e organização através das seguintes fases:

1. análise da situação;
2. planeamento de uma estratégia operativa;
3. elaboração e desenvolvimento do manual de crises

No que respeita a análise da situação deve ser feita uma pesquisa e investigação à imagem da organização, que Lampreia (2007) apelida de “estudo de vulnerabilidade”, ou seja, o estudo que analisa todos os processos da empresa, que se decompõe em três vertentes: interna; externa e respetivos *stakeholders*. Relativamente à análise de ordem interna, esta procura reunir opiniões dos vários departamentos, setores ou divisões e diferentes trabalhadores para que seja possível estabelecer, posteriormente, os pontos fracos e fortes. A análise de ordem externa, visa detetar os inconvenientes que possam ter origem tanto nos públicos da organização em análise como nos seus concorrentes, e que sejam suscetíveis de gerar crises futuras. Um ativo de extrema importância nesta fase é a identificação dos *stakeholders* e a análise da opinião dos diferentes públicos afetos à organização, pois embora estes defendam os mesmos valores e interesses, poderão contribuir com uma visão do ponto de vista externo à organização. Assim, as empresas terão um leque de informação global sobre tudo o que as envolve e poderão saber de antemão que certos fatores (humanos ou materiais) são mais propícios para o desenvolvimento de uma crise. O segundo momento para a resolução de uma crise segundo os autores prende-se nas medidas corretivas a tomar, também estas desenvolvidas por fases: diagnóstico; medidas que visam solucionar o problema; medidas guias para o desenvolvimento de situações futuras; estudo de previsão de custos para avaliar a rentabilidade de cada medida; criação de mecanismos de controlo, previsão e eficiência através de reuniões periódicas, e por último, estabelecer planos de contingência que contenham as decisões a tomar perante os acontecimentos. A terceira e última fase, dedicada à execução e desenvolvimento de um manual de crise (após terem sido reunidas todas as informações necessárias e definidos os objetivos), apresenta um conjunto de ações dirigidas aos vários públicos, concretizando-se num plano estratégico de comunicação a adotar pela organização.

Atendendo às necessidades de atuação de cada organização, Mendes (2006) também propõe que a gestão de crise seja desenvolvida a três níveis, defendendo um plano integrado subdividido no modo proactivo, reativo e reflexivo, partindo dos modelos das fases dos ciclos da crise, como se pode observar na figura 4:

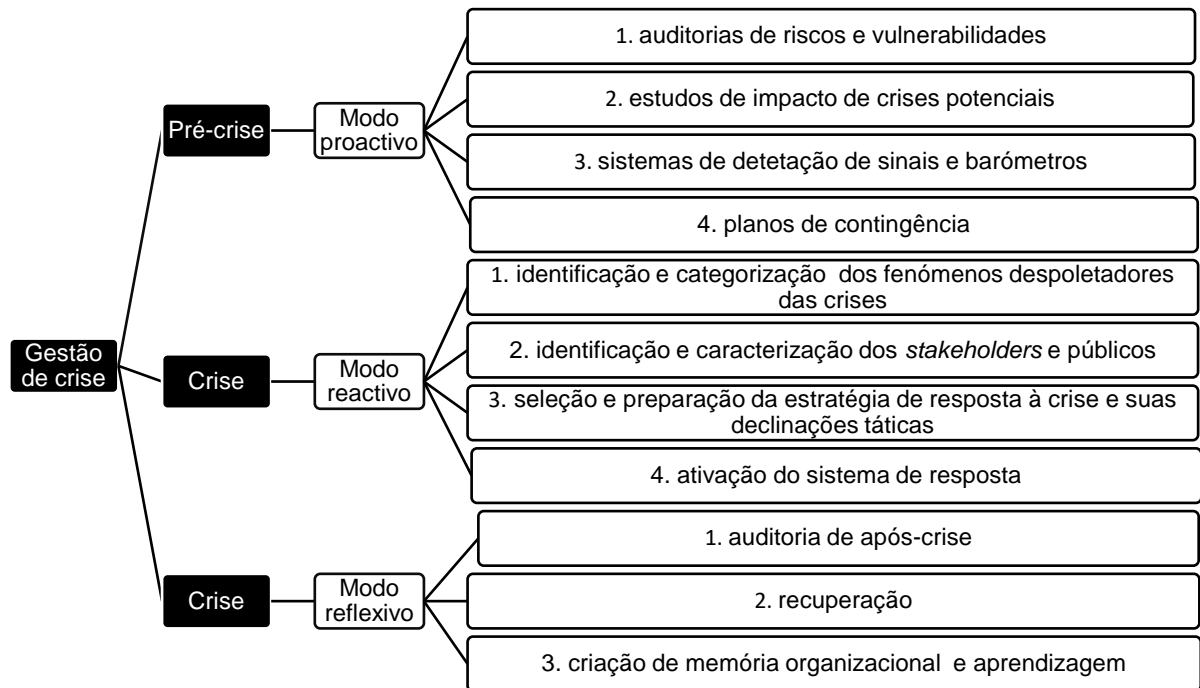


Figura 4 Processo integrado de gestão de crise.

Adaptado de Mendes (2006, pp. 62-66).

Pearson & Mitroff (1993) abordam o tema da gestão de crise no âmbito do impacto que uma crise pode provocar numa organização quando inserida num determinado contexto. O modelo de gestão de crises proposto assenta na capacidade e competência do gestor de uma organização considerar e manipular as quatro variáveis-chave: (1) os tipos de crise; (2) as fases das crises; (3) os sistemas organizacionais e (4) os *stakeholders* (todos os envolvidos que possam vir a ser afetados ou possam alterar as políticas das organizações). Assumindo que qualquer empresa está suscetível aos diferentes tipos de crise, os autores defendem que a resposta dada perante um evento negativo deve ser preparada e estruturada previamente com base na probabilidade dos acontecimentos, ou seja, as organizações devem equacionar quais os tipos de crise mais prováveis no seu setor e posteriormente definir os critérios de identificação da crise para que seja dada uma resposta no momento certo e de acordo com o plano estratégico definido. A identificação das fases da crise em deteção dos sinais, preparação/prevenção, limitação e resposta, recuperação e aprendizagem, vai permitir conhecer o seu ciclo de desenvolvimento e estabelecer conjuntos de ações específicas para cada momento, gerando e controlando as expectativas dos envolvidos. Relativamente aos sistemas organizacionais, estes podem subdividir-se em subsistemas: (1) técnico; (2) humano; (3) infraestrutural; (4) cultural; (5) emocional e

crenças. Para que um processo de gestão de crise seja totalmente eficaz é necessário envolver todos os subsistemas com as outras dimensões. Caso isso não aconteça, existe um risco elevado de desvalorizar aspetos importantes e perder eficácia nos objetivos propostos para a comunicação de crise. Consoante os subsistemas descritos e toda a sua envolvência, os vários *stakeholders* assumem papéis distintos ao longo de todo o processo de comunicação de crise tornando-se agentes de defesa ou por vezes, dinamizadores de ataques às organizações.

A proposta de Sturges (1994) tem por base a dinâmica do processo de formação da opinião pública equacionando quatro fases da crise: construção, emergência, declínio e finalização. Ou seja, à medida que a crise progride no seu ciclo de vida, as opiniões sustentadas pelos diferentes públicos também evoluem. Quanto mais interesses próprios estiverem abrangidos, maior será a intensidade das opiniões. Tendencialmente, as opiniões que em debate público são anuladas ou desvalorizadas vão sendo neutralizadas à medida que o tempo passa. A questão primordial do modelo de gestão de crise de Sturges (1994) é saber qual a estratégia de informação que mais se adequa a cada fase de desenvolvimento de uma crise, procurando identificar e reconhecer a componente prioritária a ser colocada em prática em cada fase da crise. De forma a maximizar e manter as relações entre *stakeholders* e a organização, o conteúdo da comunicação de crise deve adequar-se às fases de desenvolvimento. Os três focos estratégicos da proposta do autor são (1) instruir informação sobre como lidar fisicamente com a crise; (2) ajustar as informações, como lidar psicologicamente com a crise; e (3) restabelecer a reputação, tentativas de amenizar os danos que uma crise inflige a uma organização. Os três focos encontram-se correlacionados, pois se a resposta à crise se centrar nas duas primeiras premissas consequentemente a terceira será afetada positivamente.

Gonzalez-Herrero & Pratt (1996) comparam o ciclo de vida das crises aos processos biológicos, afirmando que estes se assemelham (crescimento, a maturidade e o declínio e a morte). Defendem a ideia de que a gestão de crises é um processo pró-ativo, enquadrado numa visão a longo prazo em que é apresentada uma relação simétrica entra a organização e os *stakeholders*. Para os autores, este processo tem por base três princípios que estão implícitos em cada uma das fases da crise: (1) a gestão de processos – pré-crise; (2) o planeamento-prevenção – pré-crise e a crise; (3) a implementação – crise e pós-crise. Durante a fase da gestão de processos, a organização deve controlar a sua envolvente procurando detetar e prever potenciais questões que possam ser alvo de crises no futuro, recolher dados para que estes possam ser avaliados e criadas estratégias de comunicação diferenciadas consoante

os seus públicos e *stakeholders*. A essência do planeamento estratégico nesta fase reside na prevenção da ocorrência de uma crise e na tentativa de modificar o curso do problema. Inerente a gestão de processos, está a fase do planeamento-prevenção - que pode decorrer de forma faseada ou ao mesmo tempo. Caso surja uma crise, o modo de atuação/resposta deverá assumir um carácter reativo, seguindo os mesmos princípios das fases anteriores: estratégias comunicacionais simétricas, dando uma resposta distinta e eficaz a todos os envolvidos. O pós-crise reativa o modo proactivo inicial com os ajustes necessários, consequência do período de avaliação e aprendizagem adquirido ao longo de todo o processo.

Por sua vez Seymour & Moore (2000) criam uma analogia com a meteorologia e a ocasião de uma tempestade, em que esta irrompe, destrói e passa.

Tradicionalmente, grande parte dos planos de gestão de crises partem dos modelos das fases, reconhecendo as diferentes precauções inerentes a cada ciclo de vida das crises. Apesar das diferentes representações para o mesmo fenómeno, a ideia de que a crise percorre determinado ciclo é inerente a todas elas. Um exemplo prático das várias teorias descritas atrás, é o atual plano de emergência da Agência Federal de Gestão de Emergências dos Estados Unidos da América, que visa dar respostas a desastres que ocorram no país. Como se pode observar na tabela 14, o plano estratégico é organizado por um ciclo de vida da crise, o antes (a prevenção e a preparação) o durante (a resposta) e o após (a recuperação) com diferentes ações em cada momento:

*Tabela 14 As quatro fases das crises.*

*Adaptado de FEMA (2020, p. 3).*

<i>The Four Phases of Emergency Management</i>	
<i>Mitigation Preventing future emergencies or minimizing their effects</i>	<i>Includes any activities that prevent an emergency, reduce the chance of an emergency happening, or reduce the damaging effects of unavoidable emergencies. Buying flood and fire insurance for your home is a mitigation activity. Mitigation activities take place <b>before-after</b> emergencies.</i>

<i>Before</i>	<i>Preparedness</i>	<i>Includes plans or preparations made to save lives and to help response and rescue operations.</i>
	<i>Preparing to handle an emergency</i>	<i>Evacuation plans and stocking food and water are both examples of preparedness.</i> <i>Preparedness activities take place <b>before</b> an emergency occurs.</i>
<i>During</i>	<i>Response</i>	<i>Includes actions taken to save lives and prevent further property damage in an emergency situation. Response is putting your preparedness plans into action.</i>
	<i>Responding safely to an emergency</i>	<i>Seeking shelter from a tornado or turning off gas valves in an earthquake are both response activities.</i> <i>Response activities take place <b>during</b> an emergency.</i>
<i>After</i>	<i>Recovery</i>	<i>Includes actions taken to return to a normal or an even safer situation following an emergency.</i>
	<i>Recovering from an emergency</i>	<i>Recovery includes getting financial assistance to help pay for the repairs.</i> <i>Recovery activities take place <b>after</b> an emergency.</i>

Independentemente do modelo, os planos de gestão de crise são intervenções de desempenho que preparam funcionários ao longo do tempo, desenvolvem sistemas tecnológicos e fomentam uma cultura assente na prevenção e segurança, de forma a responder com eficiência a um evento de crise para que seja possível minimizar os danos provocados quanto à sua imagem e reputação (Hutchins, Annulis, & Gaud, 2008). No entanto, frequentemente as organizações só assumem que estão perante uma crise e agem em conformidade quando esta extravasa para os meios de comunicação social. O grande problema reside no momento em que o assunto ganha a proporção de um escândalo e sua reputação, imagem e credibilidade são colocados em causa, bem com o futuro da organização. As crises obedecem a um ciclo de desenvolvimento e no momento em que a crise irrompe para os meios de comunicação social é necessário agir com rapidez. Quanto mais lenta for a resposta, mais danos vai causar (Bernstein, 2018). É impreterível controlar o fluxo da informação e comunicação, agir com

transparência perante os *media* e todos os envolvidos, de forma a conseguir responder satisfatoriamente à crise. Qualquer falha nessa comunicação pode agravar ou gerar novas crises, influenciando negativamente a organização. Selecionar e estruturar a estratégia da resposta aos diferentes públicos pode fazer a diferença na resolução da crise. Para isso torna-se necessário saber a quem, como e quando é conveniente transmitir a informação. A identificação e categorização prévia dos públicos, bem como o reconhecimento do seu papel e importância dentro da organização vai permitir priorizar as opções comunicativas perante a crise. De acordo com Mendes et al. (2006) recorrendo aos autores Pearson & Mitroff (1993), *stakeholders* são definidos como todos aqueles que têm uma relação funcional com a organização destacando como principais envolvidos: vítimas e familiares, *media*, colaboradores de ordem judicial, concorrentes, grupos de interesses especiais, clientes e consumidores, reguladores e legisladores, acionistas, trabalhadores, sindicatos e management nacional ou internacional. A estes *stakeholders* poderão ser atribuídos diferentes papéis sociais perante a organização ao longo da crise: vilões, heróis, vítimas, salvadores, inimigos, aliados e protetores. No entanto, através do modelo descrito não é possível categorizar os públicos quanto à sua importância para a organização. Para isso é possível recorrer à definição de públicos de Grunig & Hunt (1984) quando afirmam que os públicos são *stakeholders* até serem afetados por problemas ou assuntos. Quando deixam o seu estado latente (*stakeholders*) para se tornarem ativos (públicos) passam a influenciar as organizações ou a ser influenciados por estas. Portanto, perante uma crise os públicos ativos serão os primeiros a serem contactados e informados e a merecer mais atenção por parte das organizações. Deste modo é importante conhecer e identificar todos os públicos (os que de modo direto ou indireto podem influenciar a organização) e comunicar com eles. "A comunicação entre os dois elementos, organização e públicos, deve basear-se em princípios de compreensão mútua, para que exista um relacionamento estável entre a organização e os públicos" (Alves A. , 2014, p. 35). A lista de públicos-chave a contactar deve ser abrangente, mas nem todos os públicos deverão ser notificados. Fearn-Banks (2010) categoriza quatro níveis de públicos que devem ser informados no momento da resposta à crise:

- públicos com capacidade de decisão – indivíduos ou grupos com poder e autoridade para tomar decisões: o conselho de administradores, acionistas, investidores e principais executivos;

- públicos funcionais - as pessoas que realmente fazem a organização funcionar: funcionários, sindicatos, fornecedores, vendedores, consumidores e voluntários caso sejam organizações sem fins lucrativos;

- públicos normativos - pessoas que partilham valores com a organização durante as crises: associações comerciais, organizações profissionais e concorrentes;

- públicos difusos - pessoas ligadas indiretamente à organização em crise: os órgãos de comunicação social e grupos comunitários.

Seja a organização uma multinacional ou uma pequena empresa, um plano de gestão de crise é necessário. A crise não tem data nem hora para eclodir e pode surgir pelas mais diversas razões. Independentemente dos motivos que a desencadearam, (sejam estes de ordem externa ou interna) a elaboração de um plano preventivo que pormenorize o que fazer e de que forma é a melhor forma de se estar preparado (Matias, 2013). Caetano, Vasconcelos & Vasconcelos (2006, p.37) parafraseando Birch (1994) defendem que:

construir passo a passo, o planeamento, considerando cada área específica: jurídica, financeira, de pessoal, de operações, de marketing, de comunicação, entre outras; definir um espaço físico adequado (...) avaliar todos os potenciais riscos, preparar planos para cada um deles, elaborar um manual de crise, onde se encontre com facilidade quais os procedimentos a ser adoptados pelas partes responsáveis, simular situações; e, principalmente, grangear boa vontade, aliança e apoio dos mais diversos segmentos onde a empresa actua tais como governo, associações comunitárias, colaboradores, associações de classe, sindicatos, imprensa, grupos de interesse específicos, todos os que possam dizer que a empresa não é má só por ter tido um problema.

O plano de gestão de crise vai muito para além da comunicação de crise. No entanto, perante o epicentro do evento uma má gestão das informações fornecidas aos públicos e principalmente aos órgãos de comunicação social não só coloca a imagem e reputação da organização em causa, como pode agravar as consequências da crise. Corroborando esta ideia, Fearn-Banks (2010, p.3) afirma:

*the media to which you have tried to pitch ideas for news stories, the media that toss “perfect” news releases in the trash, the media that never return phone calls – that media will call on you in a crisis. They will probably not telephone in advance. They will show up on your premises – “in your face”. The media,*

*seeing themselves as advocates for the people, can be the principal adversaries in a crisis.*

Portanto, é necessário conseguir que a informação dirigida aos *media* realce o ponto de vista da empresa transmitindo uma imagem positiva da mesma. Cada organização pode reagir a uma crise de diversas maneiras. As estratégias mais utilizadas e desenvolvidas pelos diversos autores vão desde estratégias com base na pro-atividade e reatividade, à negação, à acomodação ou até mesmo aos mecanismos de defesa procurando apurar responsabilidades ou reconhecimento do problema.

Desta forma, ao longo do próximo capítulo pretende-se desenvolver um dos segmentos do plano de gestão de crise: a comunicação de crise, como parte integrante da comunicação estratégica de uma organização. Realçam-se as principais estratégias de comunicação de crise utilizadas, bem como o que deve incluir num manual de crise e como deve ser constituído o comité de crise. Abordam-se também os principais instrumentos que um profissional de Relações Públicas dispõe e utiliza para a consecução do principal objetivo perante uma crise: manter uma imagem positiva da organização.

## Capítulo V. Comunicação de crise: a estrutura da resposta à crise

### 5.1 Seleção e preparação da estratégia

A comunicação de crise não é uma ciência exata (Libaert et al., 2018). Enquanto estratégia de comunicação é frequentemente associada à comunicação institucional, pois procura abordar as questões de imagem e visa defender as organizações de forma a amenizar as repercussões negativas no que respeita à credibilidade e reputação. De entre uma multiplicidade de áreas existentes na comunicação, a comunicação de crise é provavelmente aquela que mais se diferencia, sendo-lhe atribuídas características únicas e diferenciadoras. Lampreia (2007) enfatiza quatro características relevantes para atribuir à comunicação de crise: o tempo; o contexto; o planeamento e os atores:

- O tempo. Em momentos de crise, todas as horas e minutos são determinantes. Segundo os especialistas as primeiras horas, ou até os primeiros minutos são cruciais para uma gestão eficaz da crise (Oliveira, 2007). A grande maioria dos autores afirma que as primeiras vinte e quatro horas são decisivas (Fearn-Banks, 2010), mas Forni (2019) vai mais longe e afirma que esse intervalo de tempo se inicia logo após quinze minutos, devendo ser emitido de imediato o primeiro comunicado à imprensa.

Bloch (2013) desenvolve um conjunto de ações a tomar durante as primeiras três horas após eclodir a crise:

- Durante a primeira hora: aceder ao manual de crise; informar e notificar os órgãos de gestão e direção de uma organização; mobilizar o comité de crise e a equipa de comunicação de crise; preparar uma “primeira declaração” e iniciar um “diário de bordo”;

- Durante a segunda hora: enviar um porta-voz ao local (quando aplicável); informar a equipa de segurança e os colaboradores em primeira linha de contato com o público da chegada de jornalistas e encaminhá-los para os responsáveis pela comunicação; contactar os familiares das vítimas caso existam e preparar uma conferência de imprensa;

- Durante a terceira hora e posteriormente: entrar em contacto com as autoridades locais; definir a estratégia de comunicação de crise adequada à situação; preparar um comunicado de imprensa, atualizar as informações e declarações com base nas novas informações obtidas; manter o contacto com as vítimas e seus os familiares; controlar e

analisar as mensagens que são publicadas pelos diversos órgãos de comunicação social.

Implementar e colocar em prática o plano de comunicação de crise (PCC) exige rapidez nas tomadas de decisão e correta execução. Desta forma, um PCC deve ser colocado em prática por um profissional especializado na área das Relações Públicas, que antes ou durante a crise, saiba porquê e quais as táticas, as estratégias e práticas organizacionais básicas a utilizar para ter sucesso (Fearn-Banks, 2010).

Matias (2013) acrescenta também que se deve ter preparado um “*kit de imprensa*” completo constituído pela história da empresa, eventos significativos, valores de negócio, características dos produtos e serviços; fotografias das instalações e dos equipamentos, bem como ter organizada e identificada uma lista de órgãos de comunicação social segmentada de acordo com os seus públicos e área de especialização.

- O contexto e os atores. Ao longo de uma crise organizacional qualquer comportamento em geral, quer dos porta-vozes, colaboradores ou dirigentes pode contribuir de forma positiva ou negativa para a imagem e reputação da organização. Pequenos erros ou desleixes podem fazer com que a crise ganhe dimensões colossais. Portanto, contrariamente ao que é habitual nos processos de comunicação, em que o objetivo principal passa por transmitir uma mensagem ao destinatário, em contexto de crise os princípios basilares para uma boa gestão da comunicação assentam essencialmente em filtrar e controlar as informações e ações que se pretendem divulgar (Caetano, Vasconcelos & Vasconcelos, 2006). Transmitir mensagens e conteúdos baseados na honestidade de forma a informar e atender os diversos órgãos de comunicação social, procurar responder às questões básicas de quem, como, quando e porquê (Bernstein, 2020) sem recorrer à mentira ou à ocultação de factos, vai evitar rumores e especulações por parte da opinião pública contribuindo para o propósito da ação de comunicação de crise, manter a credibilidade da organização bem como a sua imagem e reputação.

- O planeamento. É sempre preferível prevenir uma crise do que fazer a sua gestão. No entanto, é certo que qualquer instituição seja pública ou privada está sujeita a crises e que estas ocorrem por vários motivos e possuem características diferentes. Não existem modelos de planos de gestão de crise ideais ou perfeitos. Cabe a cada organização viabilizar o seu plano para ultrapassar a crise através da análise e do estudo da probabilidade de ocorrência de crises dentro da sua área de atuação e definir a melhor estratégia de comunicação a adotar. Uma vez definida, esta deve ser coerente e linear

desde o início até a fim. Contudo, também deve ser suficientemente flexível para permitir modificações e adaptações consoante o desenvolvimento da crise. As alterações feitas ao planeamento inicialmente traçado não devem desviar a organização da estratégia adotada. Caso isso aconteça pode verificar-se a descredibilização da empresa. Uma estratégia potencialmente eficaz, quando mal direcionada pode dar origem a novas crises.

As regras básicas da comunicação de crise remontam os anos 80 e quando analisadas ao pormenor conclui-se que não se alteraram com a proporção dos acontecimentos. Atualmente, a essência encontra-se ainda na trilogia: preparar, conter e superar (Ruão, 2020).

## **5.2 As estratégias de comunicação de crise**

Compreender o padrão da crise permite antecipar os problemas para que posteriormente se possa responder adequadamente. As estratégias de comunicação como resposta à crise revelam-se um parâmetro fundamental para a notoriedade e imagem das organizações pois além de permitirem comunicar de forma assertiva e eficaz, possibilitam que a organização se defenda de situações de crise e saia quase sem repercussões negativas. Esta temática é abordada por alguns autores, que centrando-se na importância de salvaguardar as organizações perante a crise, traçam estratégias padrão que devem ser acionadas e adaptadas à realidade de cada organização, consoante o tipo de crise e as suas características. Pois como já foi referido, cada crise é única e singular. Neste contexto torna-se relevante abordar as teorias de comunicação de crise inseridas no âmbito das Relações Públicas como a “Teoria Situacional de Comunicação de Crise”, frequentemente denominada SCCT, que de acordo com An & Cheng (2010) cit in Zamoum & Gorpe (2018) e (Kyrychok, 2017) é a teoria mais utilizada pelas organizações no que respeita à comunicação de crise, juntamente com a “Teoria de Restauro da Imagem” (IRT), também esta considerada uma das teorias mais relevantes na investigação da comunicação de crise, embora não seja específica deste campo de atuação. Segundo Gonçalves (2011, p.87) “ambas as teorias partem do princípio que as crises são ameaças à reputação de uma organização e que as características de uma situação de crise recomendarão o uso de uma certa estratégia de resposta”. Os dois principais paradigmas teóricos que suportam a produção científica no âmbito da comunicação de crise consideram que as crises são

sujeitas a interpretação por parte do público da organização e que a comunicação ajuda a modificar a imagem e reputação junto da opinião pública.

### 5.2.1 Teoria Situacional de Comunicação de Crise – por T. Coombs

A SCCT parte de uma teoria inserida na Psicologia Social, a “Teoria da Atribuição” que visa categorizar o modo como os públicos atribuem causas aos acontecimentos, ou seja, quando uma organização se depara com um acontecimento negativo – uma crise, os indivíduos sozinhos ou em grupo, procuram alguém a quem atribuir as culpas. Quanto mais responsabilidade se atribui à organização pelo sucedido, maiores são os danos causados na imagem e reputação de uma organização.

Iniciada em 1995, a Teoria Situacional de Comunicação de Crise teve por base três premissas: (1) a crise é um evento negativo, (2) os públicos/partes interessadas fazem atribuições sobre a responsabilidade da crise e (3) essas atribuições afetam as partes interessadas interagindo com a organização em crise (Coombs, 1995, Coombs & Holladay 1996 cit in Coombs & Holladay, 2010). A proposta deste modelo de comunicação de crise procura identificar de que forma os públicos entendem as crises, as suas reações às estratégias de resposta à crise, bem como a sua perceção no que respeita à imagem e reputação da organização após a crise. Para isso tem como foco o grau de responsabilização da organização à crise. Segundo os autores a natureza da crise molda as perceções e atribuições do público, conseqüentemente, as atribuições de responsabilidade na crise têm um efeito significativo no modo como as pessoas entendem a reputação de uma organização em crise e as suas respostas afetivas e comportamentais a essa organização após uma crise. Considerado um elemento intangível para uma organização, o facto é que a reputação molda o modo como a organização é percecionada, ou seja, é o conjunto de significados que o público atribui à organização e pela qual as pessoas a descrevem e a recordam. E essa imagem é colocada em causa perante uma crise, representando uma ameaça à reputação da organização. A responsabilização da crise é um fator importante para determinar a ameaça representada pela crise. Para isso, a SCCT propõe um processo de duas etapas; a fase inicial que procura identificar o quadro que as partes interessadas utilizam para categorizar o processo e a segunda fase determina os fatores adicionais da ameaça, que conseqüentemente poderão aumentar o nível de ameaça da crise.

Portanto, a teoria proposta pelos autores parte de três sentidos distintos: (1) convencer os *stakeholders* que a crise não existe; (2) fazer ver aos *stakeholders* que a crise é menos negativa do que parece e (3) fazer com que os *stakeholders* encarem a organização com positivismo (Mendes, 2006). Para isso, cada organização tem à sua disposição um conjunto de medidas e soluções de resposta que vão desde o polo defensivo (ausência de culpa e responsabilização fraca) ao polo acomodativo (presença de culpa e responsabilização forte) como se pode observar na figura 5:



Figura 5 O modelo de resposta de Coombs.

Adaptado de Coombs & Holladay (2010)

Os autores sugerem um sistema de categorias com tipos de crise, que podem ser vinculadas com a resposta à crise. No entanto, após o refinamento da teoria inicial, deixam as nove categorias de crises identificadas anteriormente (rumores; desastres naturais, malevolência, acidentes e transgressões) para as classificar em apenas três *clusters*, como são designadas pelos autores: “vítimas”; “acidentais” e “intencionais”. Os três tipos de crise têm uma estrutura idêntica, são baseadas nas atribuições feitas pelos públicos à organização quanto ao seu grau de responsabilidade pela crise,

representando níveis crescentes de atribuições. Isto vai permitir usar estratégias similares para enfrentar crises dentro do mesmo *cluster*.

De acordo com a SCCT, os tipos de crise geram atribuições de responsabilidade, ou seja, à medida que as atribuições de responsabilidade da crise aumentam, os gestores de crise devem procurar usar estratégias de resposta que progressivamente aceitem mais responsabilidade pelos acontecimentos. A figura 6 esquematiza e resume o modelo da atribuição de responsabilidade consoante os três tipos de crise propostos por Coombs (2010):

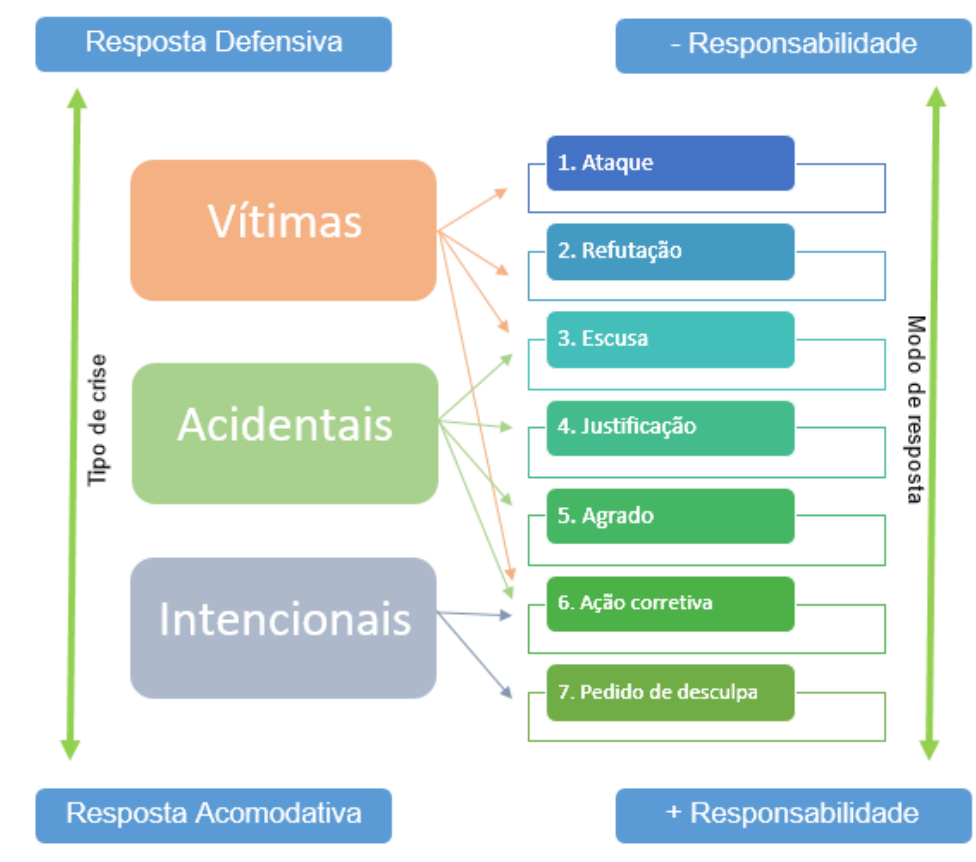


Figura 6 Ligação entre os tipos de crise e as estratégias de resposta.

Adaptado de Coombs (2010).

Ao delimitar o tipo de crise estabelece-se a ameaça básica apresentada pelo acontecimento negativo.

A segunda fase deste processo, passa por determinar se existe algum dos fatores intensificadores da crise que possam alterar as atribuições feitas pelos públicos e intensificar a ameaça à crise. Coombs (2015) identifica dois fatores:

1. O histórico de crise da organização, em que é feito o levantamento e análise da situação da organização no âmbito das crises (verifica-se a organização já passou por várias crises, que tipo de crises e se estas foram semelhantes). O histórico da organização vai permitir estabelecer um padrão de comportamento - organizações com antecedentes de crise vão ter maior probabilidade em voltar a passar por uma crise, o que leva a que os públicos atribuam maior responsabilidade pela crise.
2. A reputação anterior, refere-se à análise da resposta dada pela organização perante uma ou várias crises no passado e de que forma foi feita a gestão das partes interessadas – às organizações com má reputação no passado é-lhes atribuída maior responsabilidade pela mesma crise que uma organização que não tem histórico de acontecimentos negativos ou prima por uma reputação exímia e positiva.

Após terminadas as duas fases do processo, ou seja, findo determinado o tipo de crise e analisada a existência dos fatores intensificadores da crise da organização, é assumida a necessidade de recuperar e reestruturar a imagem da organização. Desta forma, surgem as estratégias de resposta capazes de intervir ao nível da reparação da imagem e na gestão das reações das partes interessadas (Coombs, 2014). A SCCT argumenta que toda a resposta à crise deve começar com a instrução e o ajuste das informações. A instrução de informações às partes interessadas vai permitir enunciar de que forma todos os envolvidos se podem proteger e salvaguardar perante a crise. Já o ajuste de informações auxilia o público a lidar psicologicamente com a crise (Coombs, 2010). Após fornecidas e ajustadas todas “as respostas necessárias à proteção física e psicológica dos indivíduos afetados pela crise” são colocadas em prática as estratégias de reparação da reputação (Toniolo & Gonçalves, 2020, p.76).

Com base em pesquisas anteriores (figuras 5 e 6), Coombs (2015) estabeleceu uma lista de estratégias de resposta que compõem o modelo da Teoria Situacional de Comunicação de Crise definindo três estratégias primárias e uma suplementar. Como ações primárias elencam-se:

1. Negar – as estratégias de negação procuram minimizar a responsabilidade da crise e/ou reduzir a importância dada ao acontecimento. Estas incluem:

- a. Atacar – confrontar a pessoa ou grupo que faz acusação;
  - b. Negar – assumir que a crise não existe;
  - c. “Bode expiatório” – atribuir a culpa a terceiros.
2. Diminuir – as estratégias de diminuição são usadas para situações em que a organização perde o controlo da situação e tenta demonstrar que a crise não é tão grave como efetivamente parece. Estas estratégias incluem:
- a. Desculpa – minimizar a responsabilidade da organização procurando negar a intenção de causar danos/e alegando incapacidade para controlar os eventos que decorreram da crise;
  - b. Justificação: minimizar os danos percebidos causados pela crise.
3. Reconstruir – as estratégias de reconstrução criam atitudes novas e positivas quanto à reputação através da recompensa material ou simbólica. Estas estratégias abrangem:
- a. Compensação – recompensar em dinheiro ou oferecer presentes às vítimas;
  - b. Desculpa – assumir total responsabilidade pela crise e pedir perdão às vítimas.

As estratégias suplementares ou de reforço são consideradas estratégias de oportunidade e devem ser utilizadas em conjunto com as estratégias primárias:

4. Reforço – as estratégias de reforço procuram agregar informações positivas sobre a organização elogiando os outros e/ou lembrando o público do seu bom desempenho anterior:
- a. Lembrete - informar as partes interessadas relativamente ao bom desempenho anterior da organização;
  - b. Gratidão - elogiar os *stakeholders* e/ou relembrar os bons trabalhos e as boas ações realizados no passado pela organização;
  - c. Vitimização – lembrar as partes interessadas de que a organização também é uma vítima da crise.

Parafrazeando Coombs (2010, p.41):

*the three primary strategies vary in focus from trying to protect the organization to helping the crisis victims – the level of accommodation. Crisis managers select the reputation repair crisis response strategies based upon the threat presented*

*by the crisis. As the crisis threat increases, crisis managers should use progressively more accommodative crisis response strategies. The victim crisis types can be managed using instructing and adjusting information. An accident crisis can add justification and/or excuse to the instructing and adjusting information. An intentional crisis or accident crisis with an intensify factor warrants an apology and/or compensation added to the instructing and adjusting information.*

#### 5.2.2. Teoria de restauro da imagem – por W. Benoit

A Teoria de Restauração da Imagem, mais tarde denominada por Benoit “Teoria do Restauro da Imagem (Benoit & Pang, 2008) parte da premissa que a imagem é essencial tanto para indivíduos como para as organizações. Quando essa imagem sofre um ataque e a organização é acusada enquanto responsável pelo evento negativo ou entendida como tal pelos públicos, são necessárias estratégias discursivas de autodefesa para proteger, manter e reforçar a sua reputação. Para Benoit (1997) um ataque à imagem pode ser causado por dois fatores: (1) o acusado é responsabilizado pelo ato ou (2) esse ato é ofensivo. Na realidade, o que está em causa não é a responsabilização do ato em si, mas o que é percebido pelo público. Portanto, para entender a base da teoria apresentada é necessário compreender que as percepções são mais importantes do que a realidade. Caso a organização não seja efetivamente responsável pela crise, vai permitir interferir positivamente na resposta à crise e consequentemente na imagem da organização. Contrariamente à grande parte das teorias de Comunicação de Crise que se centram nas tipologias de crise e nas suas fases, a IRT centra-se nas opções de mensagem. Benoit (1997) identifica cinco categorias de opções discursivas utilizadas pelas organizações em situação de crise: negar, fugir à responsabilidade, reduzir o grau de ofensa, ação corretiva e mortificação, como esquematizado de forma sucinta na figura 7:

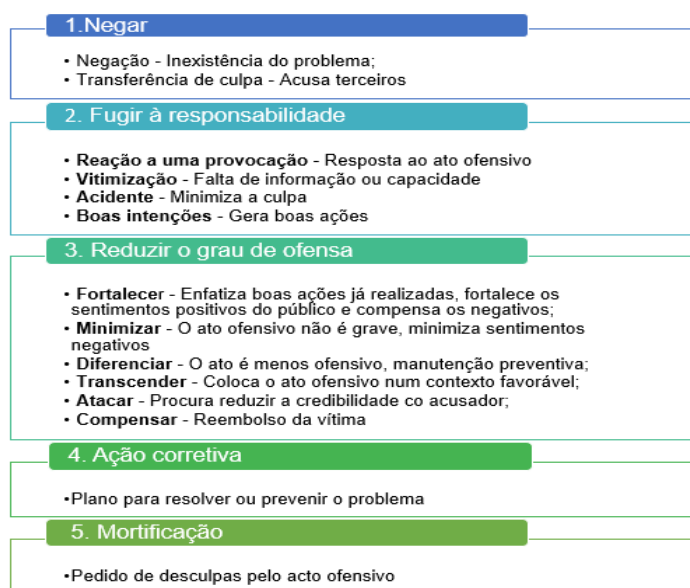


Figura 7 O esquema de resposta à crise.

Elaboração própria a partir de Benoit (1997).

A teoria de Benoit (1997) materializa-se através de um esquema de respostas, que o autor intitula de “estratégias de reparação de imagem” e em que se pode observar os principais tipos de estratégia de comunicação a colocar em prática tendo em conta o grau de responsabilização da organização pela crise. No entanto, embora se revele uma das primeiras teorias e mais importantes para a comunicação de crise, o autor esclarece, mais tarde, que o seu campo de atuação não é a comunicação de crise em específico mas a comunicação em geral, com objetivo de melhorar a reputação manchada pelas críticas e transformar a percepção da ofensa tanto no campo privado, enquanto indivíduo, como no coletivo, as organizações (Idem, 2015).

Embora as duas correntes sugiram estratégias diferentes de reação à crise, ambas procuram reparar a imagem das organizações utilizando estratégias de forma a influenciar a percepção dos públicos sobre o grau de responsabilização da crise. No entanto, a IRT parte do ato ofensivo em si de forma a alterar a percepção que o público tem/ficou da organização. Benoit (2015) afirma que com a implementação das estratégias de reparação da imagem é possível reparar a reputação da organização na totalidade, embora que na grande maioria das vezes, o objetivo só é alcançado parcialmente, podendo o discurso de reparo da imagem ser também usado preventivamente, procurando evitar acusações.

### 5.3. Instrumentos de comunicação de crise

A abordagem por etapas da gestão de crises defendida pela maioria das teorias analisadas constitui um enquadramento ideal para permitir unificar orientações sobre as melhores estratégias a adotar perante uma crise. Tal enquadramento permite aos gestores de crises ponderar nas várias opções disponíveis e situar as suas decisões. Independentemente do grau de intensidade, do tipo ou da responsabilidade atribuída à crise, é possível, para a organização envolvida, limitar os danos, demonstrar fidedignidade, salvaguardar as relações com os *stakeholders* e reparar a sua imagem protegendo e garantindo a sua credibilidade e reputação. Para isso, é necessário o envolvimento do maior número possível de decisores de topo da empresa bem como os acionistas, trabalhadores e clientes, de forma a garantir unanimidade no comportamento demonstrado, que interna quer externamente. Após garantir o envolvimento de todos, a organização está capacitada para enfrentar eficazmente qualquer situação de crise (Lampreia, 2007).

#### 5.3.1 Os meios humanos - A equipa de gestão e comunicação de crise

A equipa de gestão de crise (EGC) regularmente designada como “comité de crise” deve estar previamente formada, ou seja, esta deve ser constituída antes da crise despoletar. No entanto, como grande parte das empresas não atuam preventivamente, têm como primeira tarefa a designação dos membros da equipa de gestão. Define-se EGC como o “ grupo de pessoas responsáveis, perante uma situação de crise, pela definição dos objetivos e do plano de atuação a seguir, assumindo a gestão de todas as ações de comunicação que serão efetuadas na sequência do evento” (Caetano, Vasconcelos & Vasconcelos (2006, p.49). Forni (2019) acrescenta que este conjunto se constitui por um pequeno grupo de pessoas (entre 5 a 12 pessoas) com cargos estratégicos e áreas-chave, com objetivo de ajudar a planear e administrar as crises. Não precisa ter uma estrutura formal, mas um carácter permanente e disponibilidade 24 horas por dia, incluindo fins-de-semana e feriados, pois uma crise não tem hora nem local para acontecer (Lampreia, 2006). Habitualmente os elementos que o constituem são funcionários das organizações que cumulativamente exercem as suas atividades habituais com a gestão de crise, não recebendo nenhuma retribuição extra. Como

características primordiais, os elementos da EGC devem ser inteligentes, ágeis e acessíveis (Leighton & Shelton, 2008), criativos, com poder de decisão, visão e conhecimento técnico (Pina, Cunha, Rego, Neves, & Cabral-Cardoso, 2016), aptidão para trabalhar em equipa, com capacidade para ouvir e lidar com o stress (Coombs, 2015).

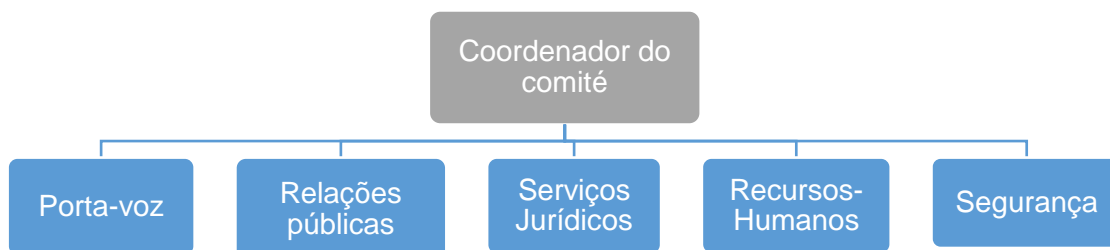
Regester (2005) defende a existência de três equipas para a gestão da crise: o comité central; a equipa de controlo da crise e a equipa de comunicação. O comité central deve ser constituído pelos quadros superiores das organizações como diretores, gestores ou acionistas, cuja função se centra em conduzir a empresa no momento de instabilidade, não tendo presença permanente no comité. À equipa de controlo da crise e à equipa de comunicação são atribuídas funções permanentes, pertencendo-lhes a árdua tarefa de preparar e implementar a resposta à crise. Na tabela 15 pode-se observar de forma sucinta as funções atribuídas a cada equipa que compõe o comité de crise:

*Tabela 15 As funções das equipas do comité de crise.*

*Elaboração própria a partir de Regester & Larkin (2005, pp. 200- 201).*

Comité central	Equipa de controlo de crise	Equipa de comunicação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membros não permanentes mas sempre informados;</li> <li>• Aprovação de orçamentos;</li> <li>• Comunicação de alto nível;</li> <li>• Defesa da posição junto de seguradoras;</li> <li>• Ligação com os advogados;</li> <li>• Aconselhamento estratégico;</li> <li>• Garantir que o diretor da organização tem informação atualizada e fidedigna;</li> <li>• está na sede da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membros permanentes;</li> <li>• Preparar e implementação da resposta operacional;</li> <li>• Faz a ponte/ligação ao comité central;</li> <li>• Está presente no local dos acontecimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garante a gestão dos relacionamentos primordiais da organização com os públicos;</li> <li>• Arquitetar argumentações;</li> <li>• Hierarquizar e organizar mensagens;</li> <li>• Selecionar instrumentos de comunicação para colocar em prática a estratégia adotada</li> </ul>

Nenhuma das equipas é mais importante que outra ou ocupa um lugar superior na hierarquia. São grupos com missões específicas, integradas e complementares. Portanto, a sua estrutura hierárquica, independentemente dos cargos ocupados na organização divide-se apenas em dois escalões de responsabilidade. Na figura 8 é apresentada a estrutura de um comité de crise proposto por Forni (2019):



*Figura 8 O Comité de Crise.*

*Elaboração própria a partir de Forni (2019).*

A dimensão do comité não deve atrapalhar as tomadas de decisão necessárias no eclodir da crise. Um comité constituído por um grande número de pessoas e várias categorias de responsabilidade não vai permitir que a comunicação entre os seus membros seja rápida. A disseminação da informação dentro dos membros da equipa não pode perder força e velocidade ao percorrer os vários escalões de responsabilidade. Lampreia (2006) defende uma estrutura em “ancinho” com um chefe e todos os outros elementos inseridos numa única linha de operações. Cada membro deve ter uma função individual e específica no campo que atua, sendo-lhe atribuído um substituto, caso o elemento principal não esteja disponível.

Ao coordenador do comité, é-lhe concedida a decisão de convocar o gabinete de crise sempre e quando necessário, ou seja, é o responsável pelo alerta de crise e por antever e prever o início das crises face às evidências que sejam partilhadas. Ainda que não pertença à direção da organização, este deve ser nomeado por ela e deve ter acesso imediato e direto aos seus membros de forma a poder obter apoio e diretrizes sobre as decisões a tomar, garantindo-lhe autonomia suficiente para, posteriormente, agir em conformidade. Regra geral, o coordenador do comité é alguém com muita credibilidade dentro da organização e deve ser aceite pelo grupo de trabalho de forma a exercer autoridade sobre os demais, garantindo a execução e cumprimento das decisões e estratégias selecionadas pela equipa de trabalho.

O porta-voz é o representante oficial da organização, intervindo em nome desta em acontecimentos públicos com objetivo de emitir mensagens com fins organizacionais, num determinado contexto e tempo (Reis, 2015). Profundo conhecedor da empresa, dos negócios e da situação da crise, deve atuar como “voz única” (Coombs, 2014) procurando gerir todas as declarações com os órgãos de comunicação social, centralizar a comunicação e evitar discrepâncias e divergências do conteúdo informativo. No entanto, a função de porta-voz não deve ser apenas atribuída a uma pessoa. Cada organização deve ter vários porta-vozes, mas a comunicação deve ser dirigida de forma consistente, independentemente da pessoa que representa a organização no momento. Vários porta-vozes podem comunicar a uma só voz (Coombs, 2018). Este cargo, inserido na EGC, deve ser preparado antes de dar uma entrevista ou fazer qualquer declaração pública. Não é suficiente conhecer e dominar o conteúdo dos assuntos da empresa, é necessária formação e treinamento específico para comunicar com os *media*. Segundo Bloch (2013) uma comunicação eficiente em época de crise deve orientar-se por alguns princípios básicos:

- estar presente no local do evento o mais rápido possível;
- ter um único porta-voz;
- ser o mais claro, sincero e transparente possível;
- cingir-se aos factos;
- falar apenas do que se sabe e não criar especulações;
- impedir a disseminação de informações incompletas e contraditórias;
- adaptar as informações aos públicos;
- dizer apenas a verdade, sem mentiras ou omissões;
- ver os potenciais opositores como parceiros;
- explicar e informar de forma simples e precisa;
- coerência entre as informações partilhadas e as atitudes tomadas;
- evitar contradições.

A seleção da função de porta-voz deve ter em conta competências psicológicas e psicossociais de comunicação. Contudo, ter essas competências não é suficiente. É necessário que o porta-voz tenha a capacidade de as transmitir perante os órgãos de comunicação e os públicos. Segundo Freitas (2011, p.3) “quando conhecemos alguém pela primeira-vez, o nosso cérebro precisa de sete segundos para construir uma imagem dessa pessoa”. Portanto, tudo o que o porta-voz transmite durante as declarações públicas, seja através dos elementos verbais (o discurso, a mensagem) ou não-verbais (a sua postura, atitude e imagem) pode prejudicar a reputação da

organização e conseqüentemente agravar a crise. Logo, existem alguns aspetos essenciais a ter em conta na função de representante da organização. Coombs (2018) distingue quatro tarefas essenciais para o porta-voz: (1) ter uma imagem agradável perante a câmara; (2) responder às questões dos *media* com eficácia; (3) apresentar as informações com clareza e (4) lidar com perguntas difíceis. A primeira função que o autor atribui, reflete um conjunto de habilidades de entrega que auxilia o porta-voz a atingir importantes objetivos na crise, tais como, controlar a crise através de elementos não-verbais. Esses objetivos são alcançados através do modo como este expõe e apresenta a informação relacionada com a crise, ou seja, a forma como o conteúdo da mensagem é divulgado vai influenciar como este é interpretado pelo público. Logo, o porta-voz deve transmitir uma atitude amigável, atenciosa, simples, confiante e autêntica, procurando passar emoções positivas. O recurso às emoções positivas permite criar uma ligação com o público. A emoção é um forte aliado à mudança de atitudes e opiniões, pois muitas pessoas tomam decisões quase exclusivamente baseadas no que sentem (Amaral N. , 2019). A confiança, enquanto elemento não-verbal, advém da clareza da mensagem, da capacidade de manter um fio condutor ao longo da comunicação. No entanto, ao auxiliar um discurso confiante a gestos e movimentos suaves com as mãos e braços vai permitir ao porta-voz transmitir segurança. Estabelecer um bom contacto visual pode demonstrar foco, atenção, interesse e sinceridade (Amaral, N. 2019). A autenticidade do discurso também vai permitir “criar um escudo da verdade” e transmitir uma mensagem forte e positiva da organização. Se o público acreditar no porta-voz, a sua reação vai ser clara e imediata. Coombs (2018) recorrendo à pesquisa de Claeys & Cauberghe, em 2014, foca também o tom de voz e a velocidade da fala como competência de entrega de um porta-voz afirmando que um tom mais baixo é entendido como mais poderoso, enquanto que, um tom de voz mais alto é considerado mais sincero. Desta pesquisa concluiu-se que em comunicação de crise, as partes interessadas têm preferência por um tom de voz poderoso na resposta inicial, pois inspira confiança, enquanto nas respostas posteriores, ou seja, no pós-crise, dão preferência a um tom de voz menos poderoso. Através das competências de entrega pode-se afirmar que a expressão corporal e facial também contribui para aumentar a percepção de competência (Braz, 2019) A segunda tarefa atribuída ao porta-voz centra-se na resposta às perguntas. Este precisa responder sempre às questões colocadas. Deve procurar evitar a célebre frase “sem comentários”, pois as partes interessadas tendem a atribuir responsabilidade à organização quando esta se recusa a fazer declarações e esclarecimentos sobre um acontecimento. A falta de comunicação é entendida como uma mensagem negativa e pode despoletar especulações, a

multiplicação de boatos e a desconfiança em relação à organização (Bloch, 2013). Para evitar a disseminação de informação não credível ou especulativa é necessário transmitir uma comunicação proactiva, clara e responsável. Uma comunicação eficaz faz-se através da resposta às perguntas que são colocadas pelos órgãos de comunicação (Coombs, 2018). Logo, a organização deve priorizar a comunicação com os *media* e responder, sempre que possível, às solicitações de entrevistas no prazo pedido. O representante da organização deve ser cordial e evitar conflitos com os jornalistas, concentrando-se na mensagem a transmitir, de forma a informar sobre os factos ocorridos e evidenciando no seu discurso quais as ações que a organização está a tomar perante a crise. (Regester & Larkin, 2005). Deve também, enquanto porta-voz e independentemente do tipo de crise estabelecer uma ordem de assuntos. Alguns autores defendem que o porta-voz deve priorizar conteúdos através da seguinte ordem decrescente (Idem, 2005):

- Primeiro as pessoas, ou seja, deve haver por parte da organização uma preocupação em demonstrar compaixão pelas vítimas ou possíveis danos. Posteriormente, deve referir e destacar as possíveis consequências para os envolvidos (funcionários ou potenciais vítimas da situação);
- Danos materiais, em primeiro lugar falar sobre as perdas das vítimas e só depois as perdas para a organização;
- Perdas financeiras, é essencial assumir uma atitude de preocupação e de responsabilidade, através de um discurso claro e preciso.

A terceira tarefa prende-se com a apresentação das informações de forma clara. Isto é, apresentar um discurso com vocabulário cuidado, mas recorrendo a uma linguagem simples com uma sequência lógica, para que qualquer pessoa possa compreender. Tudo isto, vai possibilitar uma maior compreensão por parte dos públicos. Amaral, N. (2019, p.122) denomina esta técnica como “dar o dois e o outro dois e esperar que o público consiga concluir que tem que somar os dois algarismos e chegar ao quatro”. Portanto, uma declaração do porta-voz no momento de crise não pode ser caracterizada por uma linguagem técnica, exaustiva e carregada de pormenores para que o público compreenda a sua mensagem. A mensagem certa deve recorrer a todos os factos conhecidos até ao momento do evento, a números verdadeiros sobre as vítimas, a danos e prejuízos para os envolvidos bem como deve trazer a expectativa do tempo de resolução do problema, principalmente se este causou grandes alterações nas atividades normais (Forni, 2019). A essência da terceira tarefa do porta-voz proposta por Coombs (2018) reside na necessidade que

o público tem em captar a mensagem para compreender o que aconteceu e posteriormente atribuir responsabilidades.

Quanto à necessidade de responder a perguntas difíceis, o porta-voz deve aprender a reconhecer e identificá-las de forma a responder adequadamente. Segundo o autor, existem cinco tipos de perguntas que podem levar à ineficácia do seu desempenho perante os órgãos de comunicação social, seja em entrevistas ou conferências de imprensa: (1) a frequência excessiva de perguntas; (2) as perguntas múltiplas, pedindo várias informações ao mesmo tempo; (3) perguntas baseadas em informações falsas e por último, (4) perguntas de escolha múltipla com opções de resposta inaceitáveis. O reconhecimento dessas questões pode ser alcançado através da prática e preparação, nomeadamente o *media-training*, um processo de treino de alta performance de desempenho no contato com os media que visa aperfeiçoar a capacidade de um porta-voz se relacionar com os jornalistas (De Waele, Claeys, & Opgenhaffen, 2020). A figura 9 apresenta técnicas para comunicar com eficácia perante as questões colocadas pelos *media*:

#### 1. À frequência excessiva de perguntas:

- o porta-voz pode escolher a que parte da pergunta responder; seleciona a que se encaixa melhor de acordo com a mensagem que se pretende difundir.

#### 2. Às perguntas múltiplas:

- o porta-voz pode abordar todas as partes da questão; ao responder a todas ou a partes da pergunta deve enumerar cada uma delas. Estruturar a resposta ajuda a esclarecer o público;
- o porta-voz deve informar que o tempo para responder à pergunta é mais longa do que o normal;
- se o porta-voz não poder responder à questão deve explicar porquê

#### 3. Às perguntas baseadas em informações falsas

- O porta-voz deve certificar-se que as informações falsas são anuladas durante a conferência de imprensa ou entrevista.

#### 4. Às perguntas de escolha múltipla com opções de resposta inaceitáveis

- o porta-voz deve explicar que as opções não são razoáveis e desenvolver uma opção que apropriada à pergunta.

Figura 9 Como responder a perguntas difíceis.

Adaptado de Coombs (2018), Stewart & Cash (1997), Nicholas (1995).

Lampreia (2007) sugere para além do porta-voz um elemento denominado interlocutor, responsável por contactar os meios de comunicação social com objetivo de preparar e organizar a atuação do porta-voz. Esta função é atribuída a um membro externo à empresa, representada por um gabinete de comunicação, através de *outsourcing*. A vantagem da função de um interlocutor prende-se no facto de que a sua intervenção não é considerada declaração, pois este é externo à empresa. As principais funções deste membro centram-se na obtenção de informação, explicação da situação, decisão quanto aos meios de comunicação social, transmissão e seguimento das informações recolhidas, e gestão de entrevistas e declarações públicas.

Fearn-Banks (2010) dá ênfase à comunicação de crise ao atribuir ao campo das Relações Públicas todas as tarefas associadas à comunicação. Enquanto membro da EGC, a autora define como principais tarefas de um profissional de RP numa equipa de gestão de crise: a notificação de crise à equipa de comunicação de crise; investigar, avaliar e disseminar informações para os diferentes públicos-alvo; desenvolver documentos para os órgãos de comunicação social, nomeadamente *press-releases*, *briefings*, etc; trabalhar paralelamente com o porta-voz de forma a organizar todas as informações e prepará-lo para as declarações públicas. Essencialmente, é a função de RP, que é atribuída a habilidade de escolher os canais mais adequados para atingir o público-alvo com mensagens apropriadas (Tench & Yeomans, 2013). Perante uma situação de crise as RP visam construir uma relação de benefícios mútuos entre as instituições e os diferentes públicos através da divulgação da sua mensagem de maneira efetiva, originando uma perceção positiva da organização. Portanto, a ação das RP prevê e gere os conflitos e crises que surgem nas organizações utilizando a comunicação com os públicos como ferramenta para reduzir as ameaças de uma potencial crise (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2001). Tendo em conta que a opinião pública é a representação do pensamento do público, o profissional de RP não pode negligenciar a divulgação da informação aos seus públicos pois estes, consequentemente, formarão a opinião pública. No entanto, segundo Fearn-Banks (2010) a eficácia das RP não é alcançada só através da mera divulgação da mensagem. Atualmente, as táticas das RP durante as crises concentram-se no planeamento estratégico (pré-evento, logística, coordenação de redes, aceitação de incertezas); nas estratégias pró-ativas (formação de parcerias, ouvir as preocupações do público, ter uma atitude transparente e honesta) e na resposta estratégica (ser acessível aos *media*, comunicar compaixão e procurar a autoeficácia) (Littlefield et al, 2010). A melhor prática da crise envolve todas as estratégias na forma de avaliação contínua e na atualização dos planos de crise através de abordagens de processo e desenvolvimento de políticas

A EGC embora dividida em três grupos é transversal e comunica entre si. São atribuídos cargos específicos em diferentes áreas que de forma conjunta atuam consistentemente para os mesmos objetivos: ultrapassar a crise. É imprescindível ter pessoas de diferentes áreas que representem as várias prioridades da organização para que durante a crise possam ser identificados, estruturados e resolvidos todos os problemas da organização (Herman , Dutch , Howitt, & Giles, 2020).

Deve ser atribuído um local de comando dentro da organização a partir de onde o comitê de crise se reúne e toma as principais decisões. Caso seja pertinente e necessário, também se poderá optar por estabelecer um local no sítio do evento. Caetano, Vasconcelos & Vasconcelos (2006) sugerem uma lista de equipamentos que a sala de comando deve providenciar para o decorrer da crise: equipamentos de escritório; telefones; listas de contatos; televisões, leitores de CD e DVDs; computadores; impressoras, quadro de parede; calendário; mapa da cidade ou país; *dossiers* de imprensa e brochuras, bem como todos os planos de emergência e simulações feitas anteriormente com a descrição dos procedimentos e decisões tomadas.

A preparação das situações de emergência e de crise devem ser previamente organizadas e preparadas, tendo em conta que estas podem ocorrer em qualquer altura. Para que a resposta e o desempenho dos membros do comitê sejam eficazes é necessário fazer simulações anuais, para que a EGC aprenda a tomar decisões em contexto em que careçam dados e informações e em que os acontecimentos decorram rapidamente, sendo assim testadas as capacidades de gestão e tomadas de decisão dos vários membros que compõem o comitê de crise. A preparação para a crise vai permitir “verificar e validar o plano de crise, os procedimentos e os sistemas de resposta previamente organizados, fornecendo as indicações para as eventuais modificações ou adaptações que se tornem adequadas” (Lampreia, 2006, p.72).

### 5.3.2 Os meios materiais – O manual de crise

O manual de crise é um instrumento de apoio à gestão da crise que contempla e menciona as principais diretrizes e instruções básicas de forma a minimizar os efeitos negativos perante uma crise, independentemente da sua tipologia ou do motivo que a desencadeou. Na forma de um plano atualizado e relevante para o modelo de negócio em questão, o documento deve ser prático, de fácil acesso e consulta rápida de forma a otimizar a sua operacionalidade (Lewis , 2020).

Os membros do comité de crise devem procurar estar familiarizados com o seu conteúdo, conhecer os seus princípios base e as linhas orientadoras que estão contempladas, bem como as políticas de resposta e todos os procedimentos a adotar. Portanto, o manual deve estar na posse de cada membro do comité e não deve ser exclusivamente de utilização digital. Certas crises impedem o acesso a computadores ou internet (Fearn-Banks, 2010). Caetano, Vasconcelos & Vasconcelos (2006) estruturam como principais objetivos do manual: a preparação dos colaboradores da empresa para saber responder à crise quando a imagem e reputação da organização é colocada em causa e é necessária a resposta adequada; definir o enquadramento de atuação dos diferentes membros da empresa, as principais mensagens a transmitir e de que forma as difundir tendo em conta os diferentes papéis dos públicos (internos e externos); a formação específica aos membros envolvidos da organização no combate à crise sobre a intervenção adequada a adotar através de cenários hipotéticos, preparando porta-vozes e técnicos de Relações Públicas para atuar perante os órgãos de comunicação social, através de práticas e exercícios como perguntas e respostas aos órgãos de comunicação social e por último, definir os colaboradores que vão fazer parte da EGC.

Embora existam diferentes modelos do documento, alguns conteúdos são abrangentes a qualquer manual de crise:

1. Introdução: pequena apresentação da empresa com a descrição da atividade (histórico, principais linhas de atuação; missão e valores, volume de negócios e funcionários. Bloch (2013) sugere que esta apresentação possa ser também o kit de imprensa, que é utilizado para fornecer informações essenciais aos públicos externos, nomeadamente aos jornalistas;
2. Lista com os membros do comité de crise, a descrição das responsabilidades a executar em situação de crise e principais tarefas,
3. Listas dos contatos dos membros do gabinete de crise (nome, cargo na empresa, e-mail e número de telefone profissional e pessoal);
4. Listas de todos os colaboradores e consultores externos, bem como a indicação de quais os públicos respeitantes a cada tipo de crise;
5. Bases de dados dos contatos de todos os envolvidos na crise, incluindo os contatos urgentes e os órgãos de comunicação social (por exemplo bombeiros, polícia, políticos, fornecedores, clientes, seguradoras, jornalistas, etc);
6. Procedimentos de alerta (resumo executivo dos procedimentos para que toda a organização atue de forma unificada - definir quem e como; alertar os intervenientes na gestão de crise, como recolher informações e informar as

peças certas e responder eficazmente. Segundo Fearn-Banks (2010) devem também constar critérios de avaliação de crise como a tipologia, o grau, critérios para acionar o comité de crise e as regras para a disseminação e circulação da informação;

7. Discriminação do plano de comunicação, ou seja, a matriz de mensagens, *checklists* para lidar com os *media*, procedimentos para organizar conferências de imprensa, materiais a distribuir aos jornalistas, regras de marcação de entrevistas; perguntas típicas dos órgãos de comunicação social.

Embora o manual de crise não represente uma estratégia infalível, permite fazer o levantamento da informação imprescindível para planear uma resposta ou várias estratégias perante diferentes cenários de uma crise. Atua também como medida preventiva possibilitando criar uma série de vantagens no momento de atenuar os efeitos provocados pela crise, nomeadamente, o proveito do fator tempo que é crucial na resposta à crise. Uma resposta eficaz dentro do *timing* esperado é o resultado de um trabalho profundo de planeamento e gestão.

### 5.3.3 Os meios materiais- O plano de comunicação nas redes sociais

Com o avanço tecnológico e a crescente utilização da internet por parte dos públicos e das organizações, torna-se necessária a criação e utilização de estratégias de resposta às crises em ambiente digital. Os novos desafios que são colocados aos profissionais de comunicação e Relações Públicas levam a que estes se adaptem e integrem diferentes instrumentos de comunicação procurando tirar partido desta nova forma de comunicar. A adaptação a esta realidade implica grandes transformações nos modelos de comunicação que devem ser agora orientados por premissas como o conteúdo, alcance e empatia (Mendes et al., 2006). As organizações devem centrar-se na criação e monitorização de conteúdos de forma a assegurar o controlo da mensagem durante os períodos da crise. No universo *online* a qualidade do conteúdo depende também da qualidade da informação, que de certa forma auxilia a alcançar a confiança do público, levando a que este apresente maior disponibilidade para aceitar as mensagens da organização. No entanto, os meios de comunicação tradicionais ainda são vistos como uma fonte privilegiada quanto à legitimidade da informação (Victorino, 2015). A monitorização *online* permite manter as organizações atualizadas sobre tudo o que é dito, quase em tempo real, representando um elevado potencial estratégico para prevenir, detetar e evitar potenciais crises. Vai possibilitar também delinear estratégias

de resposta desenvolvidas com base nas suas características, em função do momento/evento vivido, contribuindo para a identificação de perfis de risco ou assuntos potencialmente indesejáveis que a longo prazo poderão originar novas crises. A questão do alcance, que está fortemente relacionada com a capacidade de disseminação da informação, deve integrar modelos de comunicação interativa que leve ao envolvimento dos públicos procurando obter o *feedback* através do diálogo entre o público e a organização. Quanto à última premissa apontada pelo autor, a empatia do público é alcançada através da relação de confiança e reputação positiva transmitida pela empresa ou instituição.

Neste contexto, o desafio que se coloca agora às organizações é que a resposta à crise inclua também os *social media*, nomeadamente as redes sociais, como parte integrante do PCC. As características das redes sociais, enquanto ferramenta de comunicação e RP tornam-se ideais para colmatar a necessidade de imediatismo e velocidade que caracterizam a gestão de uma situação de crise. Perante esta, é nas redes sociais que deve ser publicada e divulgada a primeira resposta/esclarecimento por parte da organização (Santos D. , 2020). Os *stakeholders* simplesmente querem uma resposta rápida, clara e consistente. Se a comunicação de crise feita através dos meios tradicionais exige rapidez, nas redes sociais torna-se fundamental para assegurar que a reputação da empresa seja mantida. Pode-se afirmar que o papel dos *social media* numa crise passa por defender a imagem organizacional (Forni, 2019). Agora, através das redes sociais é possível transmitir mensagens instantaneamente, dando oportunidade às organizações de comunicar diretamente e sem intermediários com as pessoas-alvo. Num momento de crise, pode ser uma ótima ferramenta para dissuadir a opinião negativa dos intervenientes salvaguardando a imagem e reputação da organização. A melhor comunicação em redes sociais é aquela que se posiciona com abertura para dirigir a conversa *online* durante e após a crise, procurando dialogar de forma positiva e produtiva (Snoussi, 2020).

Portanto, as estratégias de comunicação através do mundo digital tornam o processo comunicativo mais rápido, mais barato, permitindo igualmente melhorar o entendimento do público, alterar perceções e comportamentos, bem como reduzir custos e ganhar tempo mediante a utilização correta das ferramentas disponíveis, tendo sempre em conta a interação de duas vias (Engrácio, 2015, Mendes et al. 2006).

A aplicação de um PCC em ambiente digital bem como os instrumentos utilizados para alcançar os objetivos pretendidos está relacionada com os procedimentos tradicionais. Tendo em conta as fases habituais do processo de gestão de crise, como podemos

observar no ponto 4.5 “As fases e o processo de gestão de crise”, o plano de comunicação aplicado digitalmente adquire o mesmo seguimento, apresentando novas diretrizes que vão de encontro às características do *online*. As estratégias delineadas para enfrentar uma crise no mundo virtual também se baseiam em três momentos cruciais, a pré-crise, crise e pós-crise (González-Herrero & Smith, 2010). O sucesso do seu planeamento estratégico é assegurado pela correta identificação dos vários estágios como: a identificação de problemas/oportunidades (gestão de assuntos), a prevenção e o planeamento, as ações perante a crise e as aprendizagens no pós-crise. A fase da pré-crise está relacionada com a identificação e monitorização de assuntos que poderão contribuir positivamente para evitar as crises e que segundo Santos cit in Mendes et al. (2006, p.212) permitem “desenvolver, proactivamente, políticas e estratégias para minimizar impactos e maximizar oportunidades”. Assim, a gestão de assuntos feita através da análise da informação disponível sobre a organização, em conjunto com a criação de formas de comunicação e envolvimento com os públicos que passam a ser medidas e controladas através de *softwares* vão permitir uma análise reputacional nos diferentes meios e plataformas. Logo, a análise da envolvente através dos meios tradicionais associada à monitorização que é proporcionada pelos novos instrumentos, vão garantir o retorno dos investimentos. Segundo Marques (2020b) é fundamental acompanhar as métricas, comparar desempenhos e ajustar a presença *online* para obter resultados. Assim, a monitorização dos novos meios e instrumentos pode atuar como forma de ação preventiva no que respeita ao ambiente digital. No entanto, o processo de monitorização é transversal às três fases. Numa fase de pré-crise é utilizada através da gestão de assuntos, enquanto ação preventiva, com a possibilidade de identificar grupos de crises, delinear estratégias de resposta ou/e preparar potenciais cenários de crise. Durante a crise, pode ajudar a estabelecer mecanismos que permitam alimentar conteúdos através de indicadores que reconheçam evidências de comportamentos e tomadas de decisão dos públicos na forma de interação através de comentários, opiniões, gostos, etc (Santos cit in Mendes et al. (2006). A fase pós-crise é considerada numa perspetiva relacional com a pré-crise na medida em que o histórico das ações tomadas é cruzado com os novos assuntos a monitorizar. Neste seguimento de ideias, González-Herrero & Smith (2008) propõem um modelo de gestão de crise no mundo virtual, que é ilustrado através da figura 10. O modelo propõe e divide tarefas que podem e devem ser adaptadas consoante a área de negócio e o tipo de crise:

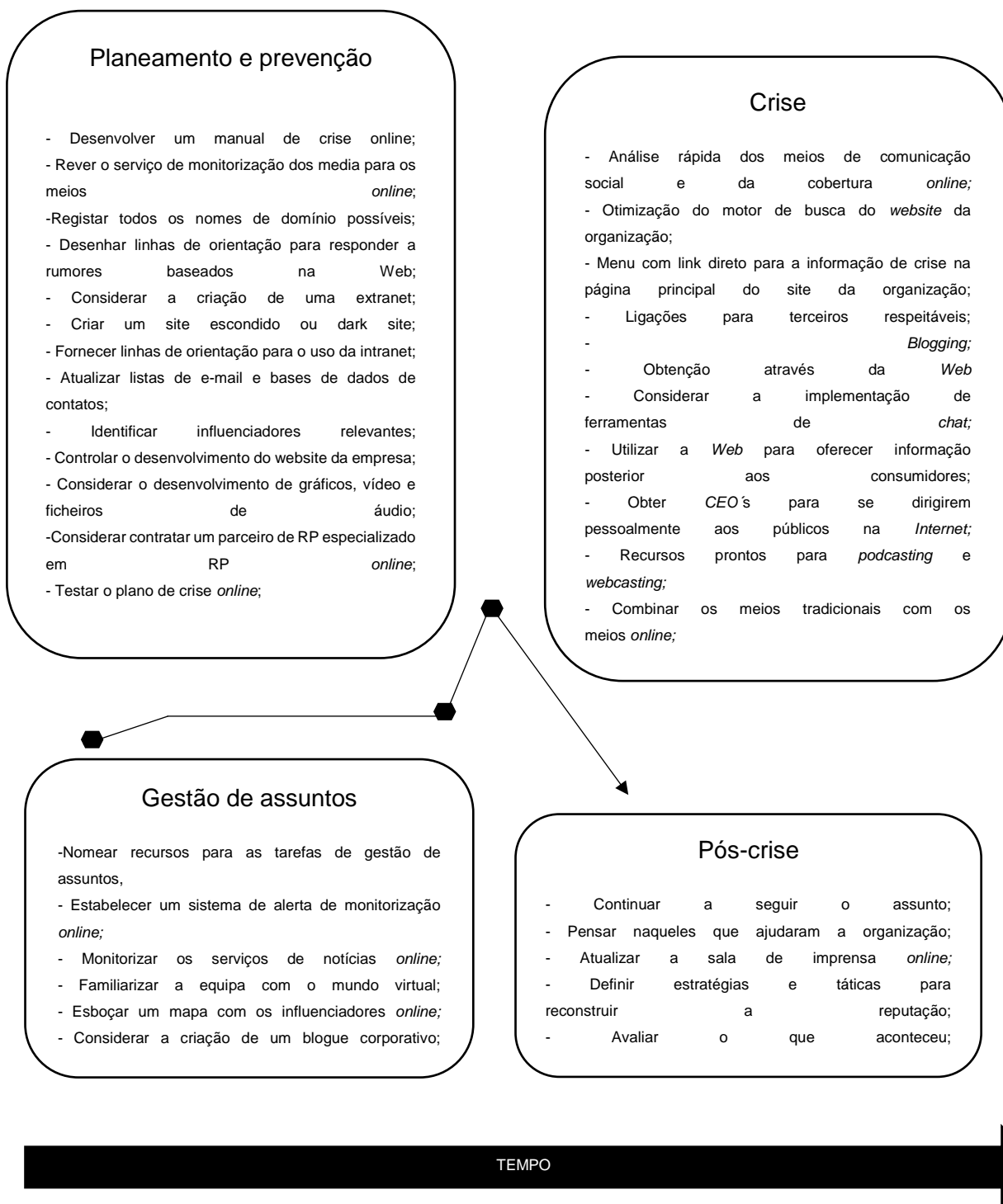


Figura 10 O modelo de gestão de crise no mundo virtual.

Adaptado de González-Herrero & Smith (2008, p.146) e Diegues (2011).

Para se poder definir uma estratégia de comunicação digital, nomeadamente nas redes sociais, é fundamental ter uma visão alargada das possibilidades que as diversas plataformas permitem. Conhecendo o seu funcionamento deve-se traçar um esboço com aspetos fulcrais para delinear a melhor estratégia. Marques (2020b) para facilitar esse processo elenca seis aspetos a considerar numa estratégia de *social media*: (1) os objetivos (reestruturar a imagem e reputação, ganhar notoriedade) (2) público-alvo (caraterísticas sociodemográficas, estilos de vida, comportamentos e interesses); (3) plataformas (escolher qual os *social media* que são utilizados pelo público-alvo); (4) conteúdos (o que se pretende comunicar e como o fazer); (5) recursos (definir orçamento, contratar profissionais; definir colaboradores da empresa) e ter em conta (6) as métricas (definir quais as “*key performance indicator*” (KPI’S para monitorizar resultados). Independentemente do objetivo estabelecido, a mensagem deve ser ajustada a cada público-alvo e utilizadas táticas adequadas às suas caraterísticas, comportamentos e expetativas. Uma estratégia digital focada numa comunicação eficaz baseia-se na produção de conteúdos de qualidade e na relação com o cliente, devendo o seu planeamento ser adaptado ao longo do tempo e em função do avanço das novas tecnologias e da alteração de comportamentos dos grupos ou indivíduos. Assim, a escolha e seleção da plataforma de *social media* a utilizar deve ir de encontro ao objetivo do que se pretende comunicar e a sua mensagem deve adaptar-se a cada uma delas. No caso de algumas redes sociais, é possível reaproveitar alguns conteúdos e publicá-los noutras plataformas. É importante utilizar ferramentas complementares de forma a obter um desempenho superior no que respeita à interação e ligação com o público.

#### 5.3.4 O Facebook

Com mais de 2,6 mil milhões de seguidores o *Facebook* é a maior e mais popular rede social do mundo. A grande diversidade de tipos de conteúdo e a boa segmentação de anúncios faz com que esta rede social seja utilizada por quase todos os setores e atividades em Portugal. Do total da população portuguesa, constituída por 10,2 milhões de pessoas, 83 % são utilizadores de *social media* através de telemóvel ou *smartphone* (Marques, 2020b). Um estudo levado a cabo por Correia, Moreira, & Martins (2019) na tentativa de encontrar um barómetro do perfil dos utilizadores do *Facebook* em Portugal (não tendo como objetivo caricaturar e admitindo uma visão reducionista do estudo, mas com um forte contributo para o debate académico e científico na procura de

entendimento do fenómeno social) afirma que escolhendo aleatoriamente um utilizador desta rede social, será, tendencialmente:

um utilizador do género feminino, com até 30 anos de idade, habilitações académicas ao nível do ensino superior, solteiro, sem filhos, que utiliza o *Facebook* tanto em casa como no local de trabalho, escola ou universidade, acede a este site de rede social pelo menos uma vez por dia, com períodos de utilização que não excedem os 30 minutos, tem o seu perfil visível apenas para os amigos, e nunca acedeu ao centro de ajuda do *Facebook* (Correia & Moreira, 2019, p. 32).

Já numa vertente mais geral, Marques (2020b) diz que a faixa etária dos utilizadores se encontra em três intervalos: os 18 aos 24 anos; dos 25 aos 34 anos e dos 35 aos 44 anos. As estratégias digitais das organizações, sejam públicas ou privadas, procuram estar junto dos seus públicos. E no último ano, devido ao contexto histórico em que o mundo se encontra, as plataformas de redes sociais ganharam um destaque maior ao facilitarem a comunicação dos indivíduos em isolamento, tornando-se o principal canal de ligação entre empresas e clientes. As redes sociais tiveram o importante papel de minimizar o impacto do isolamento e das mudanças causadas pela crise (Raccoon Marketing Digital, 2020). A construção de uma presença digital tornou-se uma prioridade das organizações. No entanto, esta deve ser estruturada, pensada e aplicada por profissionais com competências transversais como a comunicação e um forte conhecimento dos KPI'S de desempenho de cada rede. Para um desempenho excelente da organização na rede social *Facebook* é necessário conhecer as métricas pelas quais se pode avaliar e garantir o desempenho de uma campanha de comunicação.

A tabela 16 apresenta as principais métricas e KPI'S a ter em conta na monitorização e gestão na plataforma *Facebook*:

Tabela 16 As principais métricas do Facebook.

Marques (2020b, p.97).

Métricas	Desempenho
Fãs/Seguidores	Crescimento de fãs
Alcance	Crescimento de alcance
Interações	Crescimento de interação
Visualizações de vídeos	Leads ou vendas geradas
Visualizações da página	Tempo de resposta mensagens

A melhor forma de gerar envolvimento e criar interação nesta plataforma é entregar valor à audiência. Os utilizadores podem reagir e exprimir o que sentem através dos botões “gosto, adoro, riso, surpresa, tristeza e ira”. Além de poderem interagir através do botão “gosto” podem também responder com outros recursos.

A grande vantagem desta rede social, em detrimento das restantes, é o seu alcance e o facto de ser muito acessível no que respeita à sua utilização, permitindo que as pessoas registadas no *Facebook* possam aceder a partir de qualquer dispositivo ou sistema operativo, incentivando à partilha e troca de informações onde quer que o utilizador se encontre (Marques, 2020a). As características fundamentais que promovem a comunicação desta rede social incluem um sistema de mensagens que permite diálogos privados e um mural que permite comunicar publicamente. A página principal exibe toda a informação relacionada com o perfil criado, podendo este adotar a forma de página pessoal ou página profissional (Correia & Moreira, 2014). De forma centralizada e atualizada em tempo real, as informações são visíveis para os “amigos” na rede ou fãs das páginas. Na *homepage* é visível um calendário personalizado de eventos e um *feed* de notícias, onde os conteúdos pessoais partilhados são mostrados por ordem cronológica. Os utilizadores podem publicar conteúdos 360 e 3D em formato de texto, imagem, vídeo, vídeos em direto, *hashtags*, GIFs ou investir em publicidade (Marques, 2020b). Pode-se publicar fotografias e vídeo, cortar e editar esses conteúdos, identificar pessoas presentes nessas publicações (*tag*) e construir álbuns ou partilhar conteúdos de outras plataformas como vídeos por exemplo do *Youtube* ou as *Stories* do *Instagram*. Segundo o estudo da Orberlo (2020) a melhor hora para publicar conteúdos no *Facebook* durante a semana é entre as 13h00 e as 16h00. Durante o fim-

de-semana, nomeadamente ao domingo, o horário muda para as 15h00. Relativamente aos melhores dias para postar nesta rede social são à quinta, sexta-feira e sábado. A terça-feira é considerada o pior dia. Ao fim-de-semana é possível obter um maior nível de envolvimento (Orbelo, 2020).

Entre as várias ferramentas disponíveis, as transmissões em direto, são um instrumento muito útil para as organizações, pois oferecem a possibilidade de interação em tempo real com a audiência e desta forma captar a atenção do público. É possível gravar o seu conteúdo, revendo a gravação ou aproveitando-a para partilhar noutra plataforma.

### 5.3.5 O *Instagram*

O *Instagram* é uma rede social de partilha de fotografias, vídeos e *stories*. Focada na estética da imagem, permite aplicar filtros e partilhá-los através de outras redes sociais como o *Facebook*, *Twitter*, *Tumblr*, e *Flickr* (Ramos,2015). O objetivo principal desta rede não é comunicar comercialmente mas interagir e envolver o público de forma natural (Marques, 2020b). Com uma audiência superior ao *Facebook*, em que as interações totais no *Instagram* foram 20 vezes maiores que as do *Facebook* no quarto trimestre de 2019 (SocialBakers,2020), esta rede social é ideal para partilhar situações do dia-a-dia, captadas no momento através de um *smartphone* ou carregadas da galeria do mesmo equipamento. No entanto, é cada vez mais utilizada pelas organizações como parte integrante da sua estratégia comunicacional. Através desta rede social é possível comunicar de forma natural e autêntica, evidenciando um negócio/serviço de forma criativa com objetivo de melhorar a relação com o público. Segundo Marques (2020b) as principais características do *Instagram* permitem:

- criar uma conta pessoal ou profissional;
- usar funções com a conta profissional: estatísticas, botão para chamada, telefone, *link* e mapa;
- criar uma pequena biografia com um *link*;
- publicar fotografias e vídeos até 60 segundos;
- criar *stories* através de imagens, vídeos ou diretos;
- criar álbuns com um máximo de dez fotografias/vídeos;
- adicionar *hashtags*;
- arquivar publicações;
- receber e enviar mensagens diretas

Os utilizadores têm duas opções para a partilha de conteúdo: no *feed*, em que os conteúdos ficam sempre visíveis ou nas *stories*, que ficam disponíveis apenas 24 horas. Ambas permitem adicionar texto, desenhar e estilizar a publicação (adicionando *stickers* como por exemplo os *emojis*, a menção, as *hashtags*, perguntas, desafios, entre outros). Das diversas ferramentas disponíveis, as *stories* são as mais famosas e mais usadas pelos utilizadores pois permitem uma comunicação menos formal. Têm uma duração máxima de 15 segundos, no caso de imagens, e 60 segundos, para os vídeos. Além disso, a plataforma permite uma integração rápida e direta com outras redes sociais. Para fins profissionais é fundamental a sua utilização, pois aumentam o alcance das publicações e o envolvimento com o público.

O *feed* permite três tipos de interação; gostar, comentar ou enviar para outras contas. A descrição das publicações deve recorrer a *hashtags* relevantes para aumentar a sua exposição nas pesquisas ou a de quem está a seguir as respetivas *hashtags* (quando se clica numa *hashtag* são demonstrados conteúdos relacionados com o tema bem como as principais publicações organizadas pela ordem de publicação). Marques (2020a) recomenda a utilização de seis *hashtags* em cada publicação.

A *homepage* desta plataforma é apresentada de forma apelativa por ordem de relevância, consoante o tempo de publicação do *post* e os interesses com a conta que os publicou. Ao clicar duas vezes em cima do conteúdo partilhado é possível gostar com possibilidade de reverter a ação.

Com cerca de 1 bilhão de utilizadores, a base da comunicação digital no *Instagram* implica a definição de uma estratégia, objetivos e métricas antes da sua implementação. Entre os vários objetivos possíveis para definir uma estratégia de comunicação nesta rede social, existem quatro com maior predominância e eficácia comprovada: a notoriedade, a interação, o tráfego e as vendas (Ramos, 2015). Para cada tipo de objetivo, a plataforma fornece métricas que ajudam a avaliar o desempenho da página. Assim, é possível analisar comportamentos e os dados demográficos da audiência facilitando e orientando as tomadas de decisão quanto aos objetivos propostos. As principais métricas pela qual se pode verificar o desempenho da utilização da plataforma *Instagram* são apresentadas na tabela 17:

Tabela 17 As principais métricas do Instagram.

Marques (2020b, p.97).

Métricas	Desempenho
Seguidores	Crescimento de seguidores
Alcance	Crescimento de alcance
Interação	Crescimento de interação
Visualizações de <i>stories</i>	Conversão do <i>link</i> bio
Cliques no <i>link</i> do perfil	Crescimentos de <i>stories</i>

O aplicativo dispõe também de uma funcionalidade denominada *Instagram Insights* que permite obter dados como o alcance das publicações, o envolvimento do público e características das audiências. Desta forma, os utilizadores não necessitam de recorrer a uma plataforma diferente de análise, pois todas as informações são disponibilizadas pelo próprio *Instagram*. No entanto, esta função apenas está disponível para perfis profissionais.

De acordo com o mesmo estudo referenciado para a página de *Facebook*, os melhores horários para publicar conteúdos no *Instagram* encontram-se no intervalo entre as 11h00 e as 13h00, durante o período do almoço e à noite entre as 19h00 e as 21h00. A quarta-feira apresenta maior afluência dos utilizadores. No entanto, pode-se considerar a segunda, quarta e quinta-feira os melhores dias para a partilha de conteúdo. Ao fim-de-semana, o domingo ganha destaque pelas 15h00 (Oberlo, 2020).

### 5.3.6 A comunicação nas Redes Sociais durante as catástrofes naturais

Atualmente as rede sociais desempenham um papel crucial na gestão de crises, principalmente na gestão de desastres ou catástrofes naturais (Kim & Hastak , 2018).

Desastre ou catástrofe natural “é um acontecimento (mais especificamente a concretização de um perigo) que resulta de processos naturais da Terra ou que a afecta levando à perda de vidas humanas, ocorrência de feridos ou ainda a perdas económicas e ambientais” onde se incluem vários tipos e subtipos (Saraiva, 2013, p.21). De entre as várias classificações possíveis, sendo que nenhuma delas é universalmente aceite, a

autora refere que as catástrofes naturais podem também ter origem biológica, e ser do tipo epidémico podendo ocorrer através da transmissão de vírus, bactérias, parasitas, fungos e prião (constituído por proteínas).

Atualmente, o mundo defronta-se com a maior crise provocada por uma catástrofe natural dos últimos anos, a COVID-19. Esta, apesar de não ter uma declaração formal quanto à sua classificação, com base nas suas características e tendo em conta a classificação geral das catástrofes naturais sugerida por Saraiva (2013, p. 23) pode ser classificada como catástrofe natural epidémica, do subtipo das infeções por transmissão de vírus. Este evento representa um episódio sem precedentes na atualidade, pelo que, a utilização de estratégias de comunicação nas redes sociais que integrem cenários idênticos aos vividos, atualmente, é quase nula. De forma a contribuir para o campo da Comunicação de Crise, no âmbito das catástrofes naturais epidémicas, procura-se aqui referenciar e integrar estudos gerais já realizados sobre a utilização das plataformas de social media durante as catástrofes naturais (maioritariamente do tipo meteorológico, como as tempestades; geofísico, os terremotos e vulcões e hidrológico, as cheias) para que com as adaptações necessárias possam ser tidas como base para estratégias de resposta à crise neste género de situações.

Atualmente, os utilizadores encontram nas redes sociais informações detalhadas e atualizadas ao minuto sobre determinado acontecimento (Linday,2011). Durante a pandemia por COVID-19, as redes sociais representam a terceira fonte mais popular para aceder à informação, ficando apenas atrás da televisão e da Internet (Sabat, et al., 2020).

Já as organizações utilizam-nas como ferramenta preventiva de potenciais crises assumindo uma variedade de funções, que vão desde, preparar e receber informações e avisos de potenciais crises, sinalizar e detetar crises antes que estas ocorram, até envolver a comunidade após o evento (Houston et al., 2015). Contudo, a sua utilização não se prende apenas com a prevenção. Comunicar nas redes sociais durante uma catástrofe permite influenciar a consciência social, levar à rápida disseminação da informação e atingir mais públicos e uma população mais ampla e direcionada, do que os métodos considerados tradicionais (Mohammadi, Wang, & Taylor, 2016). Tendo isso em conta, cada vez mais as organizações contemplam as redes sociais nos seus planos de comunicação, como parte integrante de um plano estratégico de comunicação de crise (FEMA, 2020). A utilização destas plataformas como ferramenta de Relações Públicas, não requer grande investimento no que respeita a recursos, o importante é estabelecer objetivos e definir estratégias que garantam que a sua utilização se torne

uma mais-valia no âmbito organizacional (Eriksson, 2018). Essas estratégias podem ir desde a sua utilização passiva, em que os *social media*, nomeadamente as redes sociais, são usados unicamente para divulgar informações e receber *feedback* dos utilizadores através dos comentários, interações e questionários, ou uma utilização (re) ativa, em que estas, o *Facebook* e *Instagram* por exemplo, são aplicadas como ferramenta efetiva de gestão de comunicação de crise (Linday, 2011). Segundo a autora, a maioria das organizações opta pela primeira opção, o tipo de comunicação passiva, com um único objetivo, o de divulgar informações. No entanto, a utilização sistemática destas plataformas enquanto ferramenta de comunicação de crise, pode favoravelmente incluir também, comunicações de emergência, emitir avisos, receber solicitações de assistência a vítimas, monitorizar as atividades dos utilizadores e paralelamente estabelecer consciência situacional através da publicação de conteúdos (Idem, 2011). Quando as organizações estão perante uma crise, comunicar sobre as ações tomadas, procurando divulgar informações e publicar conteúdos que esclareçam os esforços realizados durante os períodos de crise, potencia a perceção positiva do público e ajuda a mudar e reestabelecer a imagem que estes têm das medidas colocadas em prática. Permite também melhorar o conceito de confiança e transparência, desde que as informações sejam identificadas como verdadeiras. As informações partilhadas através das redes sociais devem ser identificadas como oficiais. Isso é possível recorrendo, por exemplo, à utilização das *hashtags* nas páginas de *Facebook* e do *Instagram*, para que os conteúdos sejam rapidamente encontrados e identificados como provenientes de uma fonte fidedigna (Wendling, Radisch, & Jacobzone, 2013). Envolver os seguidores na criação dessas *hashtags* pode também ser uma estratégia útil para aumentar o envolvimento da página e conseqüentemente o alcance da mensagem partilhada. Para que as *hashtags* tenham sucesso, têm que ser usadas pelos utilizadores das redes sociais (Preslar, 2011). Portanto, criar estratégias na forma de “concursos” ou “jogos”, envolvendo os seguidores na elaboração dessas *hashtags* e sugerindo a sua partilha e utilização, contribui também para que as informações que circulam sobre a organização sejam fiáveis. Assim, é garantida a confiança do público na utilização das redes sociais como meio de procura e acesso a informação fiável durante e após a crise, permitindo fortalecer a imagem e reputação da organização.

Uma das múltiplas vantagens da utilização destas plataformas durante uma crise e situação de catástrofe, é a sua aplicação para as organizações públicas. Segundo Fugate (2011), as estratégias de comunicação nos *social media* permitem que as entidades governamentais se aproximem do público, estabelecendo uma comunicação

bidirecional, modificando absolutamente a forma habitual de comunicar deste tipo de entidades.

No que respeita à recuperação da imagem e reputação de uma organização, a estratégia pode passar por incluir nas redes sociais, como por exemplo no *Facebook* e no *Instagram*, conteúdos informativos sobre os tipos de apoio que estão disponíveis para os indivíduos e as famílias atingidas pela crise, incluindo os procedimentos a tomar para solicitar essa assistência, através da divulgação dos prazos, dos formulários e recorrendo a hiperligações para as organizações envolvidas no apoio às famílias (Lindsay, 2011). Embora os diferentes *social media* tenham recursos e públicos distintos, a sua utilização permite, em geral, facilitar o diálogo com as comunidades que as utilizam e receber informações relevantes de todas as fontes, incluindo de outras organizações, públicas ou privadas, grupos de voluntários, etc, a fim de criar um quadro operacional comum (Fugate, 2011). Desta forma, as organizações podem utilizar a sua página do *Facebook* e *Instagram* para demonstrar que colaboram com outras entidades, partilhando informações idênticas e cooperando para se atingir um propósito maior, o bem-estar dos públicos e todos os envolvidos e afetados por uma catástrofe. Por exemplo, o *Facebook*, oferece suporte a várias organizações relacionadas com emergências e universidades, e disponibiliza Sistemas de Informação para gestão de crises, através de um *software* humanitário gratuito (Lindsay, 2011).

Uma pesquisa realizada por Eriksson (2018) a 104 artigos publicados entre 2004 e 2017 sobre comunicação de crise concluiu que, a melhor estratégia utilizada nas redes sociais prende-se pela integração de uma comunicação dialógica entre a organização e os públicos, que é conseguida através de ferramentas como a *Instant Messaging* que permite a comunicação direta, e sem intermediários. Monitorizar o que é dito sobre a organização, seja através das mensagens, dos comentários ou das interações permitidas, é uma ótima ferramenta para a consecução dos objetivos em comunicação de crise. O mesmo estudo conclui também que o fator tempo é crucial nas estratégias em redes sociais. Seria impensável, num meio tradicional emitir um comunicado de imprensa de uma frase (Preslar, 2011). No entanto, no *Facebook*, uma publicação curta mas com informação atualizada, além de ser plausível, representa uma mais-valia, na medida em que, a comunicação rápida e oportuna é um fator chave para uma comunicação eficaz em *social media* (Eriksson, 2018). As declarações nas redes sociais permitem também informar os públicos de que a organização se encontra a tomar decisões e a reagir ao evento negativo. Segundo Spence, Lachlan, Edwards & Edwards (2016), informações atualizadas, também transmitem credibilidade.

Os dados recolhidos dos estudos e investigações realizados no âmbito da utilização das redes sociais como meio para uma estratégia de comunicação de crise, ainda não permite, para já, avaliar e confirmar a sua eficácia. No entanto, durante os últimos anos uma série de estudos científicos tem procurado produzir *insights* de boas práticas e estudos de caso em contexto real que permitem auxiliar gestores de redes sociais, profissionais de comunicação, Relações Públicas, técnicos de Marketing, entre outros, na implementação de estratégias para solucionar as crises organizacionais (Eriksson, 2018). No entanto, as pesquisas têm incidido quase sempre na abordagem da comunicação de crise através das plataformas *Facebook* e *Twitter*, excluindo redes sociais como o *Instagram*, que tem ganho grande relevância nos últimos anos. Portanto, é imperativo que se realizem mais estudos de forma a entender, qual é o papel individual das várias plataformas de social media, na comunicação com o público em situações de crise e os seus efeitos para a organização. No entanto, a nível geral, sabe-se que a comunicação de crise feita através das redes sociais potencia a partilha e publicação de comentários positivos nas páginas das redes sociais das organizações (Austin & Jin, 2017).

- Segunda-parte –

## Capítulo VI – Estudo de caso – O modelo de Comunicação da DGS

### 6.1 O Vírus

COVID-19 é o nome atribuído pela Organização Mundial de Saúde (OMS) à doença provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2. Esta doença infecciosa é considerada uma zoonose, ou seja, é transmitida pelos animais aos humanos. Doenças como a gripe das aves, conhecida como a Gripe A, o HIV, a Raiva ou a Malária são também doenças zoonóticas, isto é transmitidas por animais. Segundo uma publicação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente sobre as questões e problemas ambientais globais emergentes, existia à data do relatório (2016) uma tendência para o aumento de doenças e epidemias transmitidas pelos animais com prevalência do tipo zoonóticas (Battilani, Stroka, & Magan, 2016). O aumento da população no planeta terra originou uma redução dos ambientes naturais. Consequentemente, estas tendências paralelas favorecem o aparecimento e propagação das zoonoses. As doenças infecciosas são verdadeiras ameaças para o ser humano, colocando em causa o seu bem-estar e provocando graves problemas económicos num país (Velavan & Meyer, 2020).

### 6.2 A pandemia COVID-19

A identificação do primeiro corona vírus data de 1966. No entanto o aparecimento deste novo subtipo de vírus foi identificado a 30 de Dezembro de 2019 em *Wuhan*, na China (Velavan & Meyer, 2020). Não sendo possível identificar ainda a sua origem, suspeita-se que tenha surgido num mercado de frutos do mar, no centro da cidade Chinesa. Até ao momento, a doença provocada pelo SARS-CoV-2, denominada de COVID-19 (**Corona+Vírus+Doença+2019**) registou um total de 3 813 133<sup>7</sup> mortes e 176 702 468 <sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Dados atualizados semanalmente em [www.ecdc.com](http://www.ecdc.com) - COVID-19 situation update worldwide, as of week 23, updated 17 June 2021.

<sup>8</sup> Dados atualizados semanalmente em [www.ecdc.com](http://www.ecdc.com) - COVID-19 situation update worldwide, as of week 23, updated 17 June 2021.

casos confirmados no mundo inteiro (ECDC, 2021). Já em Portugal registaram-se 17 061 mortes<sup>9</sup> e 862 926<sup>10</sup> mil casos confirmados de infeção por COVID-19 (Direção Geral de Saúde, 2021). A doença altamente contagiosa apresenta como principais sintomas: febre sem causa aparente, tosse, dificuldade em respiração, perda de olfato e paladar. Em casos mais graves pode levar à pneumonia com insuficiência respiratória. O seu período de incubação é de 14 dias, pelo que é recomendado o isolamento social para evitar o contágio. As medidas preventivas contra a COVID-19 incluem o distanciamento social, a utilização de máscara em espaços fechados e na via pública, desinfeção das mãos e superfícies, ventilação dos espaços, lavagem das mãos, monitorização e isolamento para pessoas sintomáticas e assintomáticas. As principais medidas de resposta ao combate à pandemia são aplicadas consoante a propagação do vírus e mediante a fase em que se encontra o país, de acordo com as diretrizes da OMS, instituição de saúde ligada à Organização das Nações Unidas. Segundo o secretário-geral da ONU, António Guterres, numa declaração pública a 1 de Abril de 2020, a COVID-19 é o maior desafio que o mundo enfrenta desde a Segunda Guerra Mundial (1939-45) que, na sua opinião, exige ações políticas coordenadas decisivas, inclusivas e inovadoras das principais economias do mundo (ONU News, 2020).

### **6.3 A pandemia em Portugal**

No ano 2020 o mundo parou. Foi imposto o recolher obrigatório em quase todo o planeta. Fecharam-se fronteiras. Retiraram-se direitos, protegeram-se os idosos e os doentes crónicos. As deslocações cingiram-se ao indispensável, apenas eram permitidas deslocações para o emprego, idas ao supermercado e à farmácia, entre outras exceções. Foram proibidas celebrações de cariz religioso, cancelaram-se concertos e qualquer outra comemoração (DRE, 2020).

---

<sup>9</sup> Dados disponíveis a 19-06-2021 no *site* da Direção Geral de Saúde.

<sup>10</sup> Dados disponíveis a 19-06-2021 no *site* da Direção Geral de Saúde.

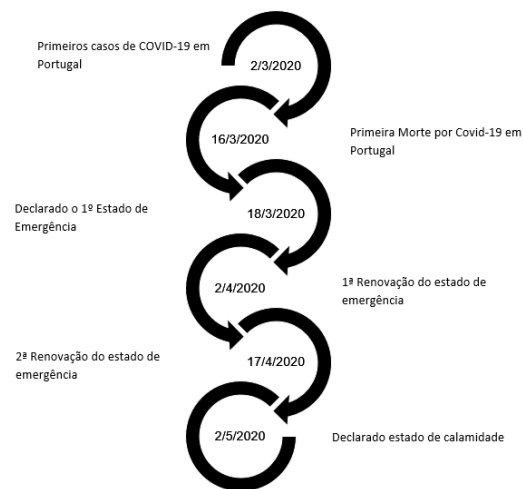


Figura 11 Cronologia da primeira fase da Pandemia COVID-19.

Elaboração própria.

Portugal tinha recuperado, em larga medida, da crise anterior. Pela primeira vez em 50 anos o saldo orçamental tinha sido positivo e a dívida pública seguia uma tendência descendente. A taxa de emprego tinha aumentado, a taxa de desemprego estava no nível mais baixo desde 2002. Os ordenados reais tinham aumentado em 2,7% em 2018 e 2% em 2019 (Mamede, Pereira, & Simões, 2020). Gradualmente, o país corrigia as suas fragilidades sociais e económicas. No entanto, logo no início do ano registaram-se os primeiros casos de COVID-19 em Portugal (figura 11), com a primeira morte a ocorrer a 16 de Março de 2020 (DGS,2020). Os primeiros casos confirmados surgiram através de indivíduos que tinham viajado para outros países, nomeadamente Espanha e Itália. O aparecimento tardio do vírus no país deveu-se em grande parte à sua localização geográfica permitindo às entidades estatais ganhar tempo para delinear uma estratégia de resposta. Rapidamente foram tomadas medidas de contenção tanto pelas autoridades públicas, como pela população em geral. O estado de emergência foi declarado a 18 de Março, com início às 00h00 do dia 19 de Março de 2020, tendo sido renovado 2 vezes, terminando a dia 2 de Maio do corrente ano. O estado de emergência está previsto na Constituição e só pode ser declarado nos casos de agressão efetiva por forças estrangeiras, de grave ameaça ou perturbação de ordem constitucional ou de calamidade pública, em todo ou parte do território nacional (Assembleia da República, 2021). A situação excecional e a proliferação de casos de contágio da doença exigiu medidas de carácter extraordinário e urgente. Esse período foi substituído pelo estado de Calamidade, menos severo, associado a uma abertura gradual das atividades

económicas e sociais. Progressivamente, com contenção e medidas restritivas, o país durante os meses de verão verificou um alívio nas medidas contra a COVID-19, assumindo o estado de Contingência. No entanto, o aumento gradual e significativo dos casos de infeção por COVID-19 leva a que, a 14 de Setembro, o primeiro-ministro convoque com carácter de urgência o gabinete de crise para acompanhar a evolução da pandemia. Foram restabelecidas medidas adicionais e é elevado o nível de alerta em Portugal novamente para o estado de Calamidade. A 6 de Novembro de 2020 foi decretado, a título preventivo, um novo estado de emergência. São impostas novas restrições com impedimentos à circulação em determinados períodos do dia ou da semana, ou ainda, entre concelhos. Contrariamente ao primeiro estado de emergência decretado em Março, as medidas adotadas são divididas por listas de concelhos com risco elevado de contágio. Estas são aplicadas consoante a situação epidemiológica em cada concelho. Assim, e segundo os critérios do Centro Europeu de Prevenção e Controlo de Doenças, as medidas distinguem-se em quatro níveis de gravidade, sendo estes calculados pelo número de infetados por cada 100 mil habitantes (por concelho) num espaço de 14 dias: (1) risco moderado (com menos de 240 casos confirmados); (2) risco elevado (240 a 479 casos); (3) risco muito elevado (entre 480 e 959 casos) e (4) risco extremamente elevado (concelhos com mais de 960 casos por cada 100 mil habitantes por concelho nos últimos 14 dias) (SNS, 2020). Para todo o território nacional também foram decretadas medidas como a proibição de circulação entre concelhos em períodos específicos, nomeadamente nos feriados de dia 1 e 8 de Dezembro, na passagem do ano e dias antecedentes e subsequentes; proibição a circulação na via pública e teletrabalho sempre que possível. O estado de emergência decretado novamente a 6 de Novembro de 2020 tem sido renovado a cada 15 dias, com alteração e adaptação de novas medidas. Numa entrevista ao jornal “Público”, o epidemiologista Manuel Carlos Gomes, que trabalha no aconselhamento científico ao governo, baseado no gráfico de incidência de contágio da doença, defendia que Portugal enfrentava uma nova vaga da COVID-19 (Público, 2020). Comparativamente aos primeiros meses da pandemia, em que o país fechou por completo, excluindo apenas os serviços de bens de primeira necessidade e em que a população em geral se encontrava maioritariamente confinada, existia agora um país e uma população a ter que aprender a viver com a pandemia e a gerir as dificuldades adotando novos comportamentos e atitudes. Perante estas alterações, seriam as estratégias e os modelos de comunicação adotados por parte das entidades responsáveis pela resposta no combate à crise provocada pela COVID-19 suficientes para minimizar os danos causados na sua reputação? Com a crise provocada pela COVID-19, as necessidades comunicacionais dos públicos mudaram. Mudaram também os instrumentos e ferramentas de forma a ir

de encontro aos seus públicos? Na impossibilidade do deslocamento físico, a população viu na internet uma janela para o mundo exterior (Amaral L. , 2020). Como alternativa para a manutenção das relações sociais, os meios de comunicação digitais tiveram um aumento significativo de utilização e de inserção na vida dos Portugueses e na das organizações. Com o recolher obrigatório e o dever cívico de se manter em casa, alterou também a necessidade de procura de informação útil, verdadeira e transparente no âmbito da saúde pública. Foram alterados comportamentos e hábitos de consumo, nomeadamente no que respeita à procura de informação, aquisição de bens ou serviços através da Internet (Marktest, 2020). Segundo um estudo feito pelo Observatório de Tendências do Grupo *Ageas Portugal* e da *Eurogroup Consulting Portugal*, 45 % dos cidadãos alterou os hábitos de consumo durante a pandemia (Marketeer, 2020).

#### **6.4 A pandemia, a comunicação e a entidade responsável**

As entidades públicas responsáveis pela resposta à crise provocada pela COVID-19 tiveram que adaptar as suas estratégias de comunicação também à nova realidade vivida, procurando manter e garantir junto da opinião pública a sua credibilidade, imagem e reputação. Perante uma das maiores crises mundiais, com efeitos e mudanças nos âmbitos social, ambiental e económico (em que a desinformação sobre o assunto despoletou imensas dúvidas, à escala mundial, e que se mantém em certos momentos), levou a que as organizações públicas envolvidas no combate à crise se tornaramsem nos principais meios transmissores de informação assumindo um papel relevante na consciencialização da população. Para isso, criaram-se e utilizaram-se estratégias de comunicação que a presente investigação procura analisar de forma a entender, no âmbito da comunicação de crise, o modelo ou os modelos de comunicação digital adotados pela entidade responsável na resposta à crise em Portugal, a Direção Geral de Saúde. Pretende-se analisar o período de tempo compreendido entre 6 de Novembro de 2020 e 7 de Janeiro de 2021. Após vários meses de alívio das principais medidas decretadas pelo Governo, é decretado um novo estado de emergência, devido ao agravamento da propagação da doença. Este intervalo de tempo é caracterizado pelo impedimento parcial de circulação, mas com a população a viver dentro da normalidade possível. Através de um estudo de caso, é feita uma análise às principais estratégias de comunicação de crise efetuadas pela Direção Geral de Saúde, no âmbito da comunicação digital, nomeadamente, a análise das páginas das redes sociais mais utilizadas pelos Portugueses: *Facebook* e *Instagram*. A edição de 2020 do estudo levado

a cabo pela *Markest*, denominado “ Os Portugueses e as redes Sociais”, constata que o *Facebook* continua a ser a rede social dominante em Portugal, apresentando maior notoriedade e é também aquela que os Portugueses visitam mais vezes por dia. Ainda no mesmo estudo, o *Instagram*, foi considerado pelo segundo ano consecutivo, a segunda rede social mais utilizada, sendo já a mais utilizada pelos mais jovens (Marktest, 2020).

#### 6.4.1 A Direção Geral de Saúde no combate à crise

A Direção-Geral da Saúde é um serviço do Ministério da Saúde, inserido na administração direta do Estado, com autonomia administrativa. Fundada pelo Rei D. Carlos de Bragança, em 1899, com o nome de Direção Geral de Saúde e Beneficência Pública, surgiu após a epidemia da peste negra que, nesse mesmo ano, assolou a cidade do Porto e foi criada com objetivo de melhorar a defesa contra futuras epidemias (George, 2013). A sua função atual é regulamentar, orientar e coordenar atividades de promoção de saúde e prevenção de doenças. Define também as funções técnicas para a prestação de cuidados de saúde, planeando e desenvolvendo a política nacional para a qualidade no sistema nacional de saúde, bem como assegura a elaboração e execução do Plano Nacional de Saúde (DGS, 2020). As suas principais áreas de intervenção são:

- coordenar e assegurar a vigilância epidemiológica;
- analisar e divulgar informação em saúde;
- regular e garantir a qualidade em saúde;
- gerir as emergências em Saúde Pública;
- apoiar o exercício das competências da Autoridade de Saúde Nacional;
- coordenar a atividade do Ministério da Saúde no domínio das relações europeias e internacionais.

Esta organização centrada nos interesses dos cidadãos, em cooperação com outros serviços, tem seguido, desde o primeiro momento da pandemia por COVID-19, o desenvolvimento do surto ativando um dispositivo de Saúde Pública, com monitorização e vigilância epidemiológica e assegurando a gestão e comunicação de risco. Entre as várias atividades desenvolvidas ao longo dos meses de pandemia, destacam-se no âmbito da comunicação: a constituição de uma equipa de peritos/especialistas (*Task-force*) para dar resposta à epidemia; a divulgação de comunicados diários; a

organização de Conferências de Imprensa (também transmitidas em direto nas redes sociais); a produção e atualização de informação para o cidadão na página e nas redes sociais da DGS; a produção e divulgação de materiais informativos para diferentes públicos, incluindo aeroportos, portos, unidades de saúde, escolas e população em geral e a monitorização das redes sociais (DGS, 2020). Desta forma, esta investigação pretende analisar em profundidade as estratégias digitais utilizadas nas redes sociais, nomeadamente na página do *Facebook* e *Instagram* da DGS, que tem tido um papel crucial na divulgação e disseminação de informação ao público em geral.

A escassez de estudos relativos à gestão e comunicação de crise na Web 2.0 realça a pertinência na realização desta investigação de mestrado. Através de um estudo empírico ambiciona-se contribuir para alargar o conhecimento no que concerne à vasta área das Relações Públicas e, especialmente, às situações de crise e à comunicação de crise na Web 2.0.

## 6.5 A recolha de dados

De acordo com as considerações metodológicas anteriormente explicitadas, a pesquisa realizada implicou, no seu plano empírico, um conjunto de operações de recolha e análise de dados diversificadas dirigidas às unidades de análise que consideramos basilares para analisar os processos de comunicação estratégica, nomeadamente de comunicação de crise utilizados perante a catástrofe natural em estudo.

Inicialmente, a análise à página do *Facebook* e do *Instagram* da organização foi feita manualmente. Selecionou-se, através do motor de pesquisa disponibilizado pelas plataformas, a página oficial da organização. A recolha pretendia ser exaustiva e profunda, procurando incidir sobre todas as publicações no período analisado. No entanto, devido à grande quantidade de partilha de conteúdos da organização nas páginas das redes sociais, a recolha de dados diária resultou num enorme volume de dados, sem que fosse possível visualizar todas as publicações. Portanto, foi necessário excluir da análise manual as publicações gerais da página do *Facebook*, pois não foi possível aceder à sua totalidade. Tendo em conta esse problema, propusemo-nos testar várias plataformas de análise de redes sociais, como a *Social Bakers*, a *FanPage Karma* e a portuguesa *Swonkie* e selecionar aquela que fosse ao encontro dos objetivos do projeto e das diversas variáveis em análise. A plataforma que melhor se adequou foi a *Fanpage Karma*, uma ferramenta de análise de social media criada em 2012 por Nicolas Graf von Kanitz e Stephan Eyl (Fanpage Karma, 2021).

Portanto, grande parte da recolha de dados foi efetuada através desta ferramenta de monitorização de *social media*. No entanto, em algumas variáveis houve a necessidade de isolar ou recolher elementos que não eram passíveis de obter através da plataforma.

O registo e a organização dos dados em tabelas foi efetuado com o *software* Excel e o desenvolvimento de gráficos foi desenvolvido com auxílio do mesmo programa.

## **6.6 Apresentação dos resultados**

Esta investigação constitui uma análise comparativa às páginas das redes sociais *Facebook* e *Instagram* da organização DGS, tendo em conta a opinião de Wilson et al. (2012) que defendem que as investigações em ambiente digital devem incluir múltiplas redes sociais nos seus estudos. Desta forma, a apresentação dos resultados obtidos é feita baseada na recomendação dos mesmos autores quando aconselham a individualização dos resultados, por rede social, de forma a clarificar os efeitos que são específicos de cada rede e aqueles que se aplicam à generalidade das redes sociais.

Logo, os dados vão ser apresentados, maioritariamente, através de gráficos individuais para cada rede social. Só serão apresentados gráficos e tabelas comparativas quando estes permitam uma melhor compreensão e leitura dos resultados obtidos.

Durante o período de 6 de novembro de 2020 e 7 de janeiro de 2021, a DGS, organização analisada na presente investigação, totalizou 396 publicações. Do total das publicações, 266 conteúdos foram publicados na rede social *Facebook* e 130 no *Instagram* (*gráfico 2*).

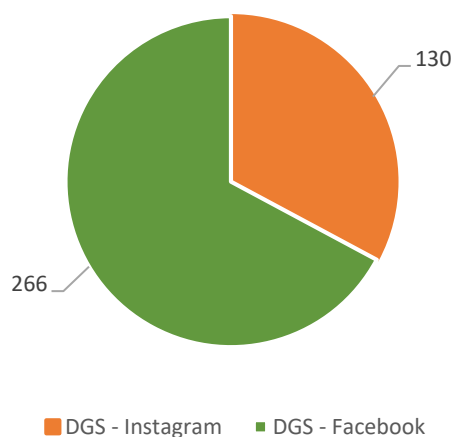


Gráfico 2 Total de posts nas redes sociais durante o período analisado.

Do somatório das publicações feitas no *Facebook*, 89 % foram sobre a pandemia por COVID-19 e apenas 11 % dedicadas a outros temas, como se pode observar no gráfico 3:

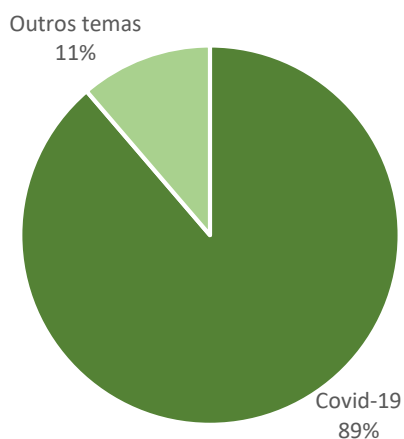


Gráfico 3 Temas publicados pela DGS no Facebook.

Relativamente à rede social do *Instagram*, pode-se verificar no gráfico 4 que a estratégia de publicação foi idêntica, somando 115 publicações (88 %) com a temática COVID-19 e 15 publicações (12 %) sobre temas diferenciados, totalizando 130 publicações.

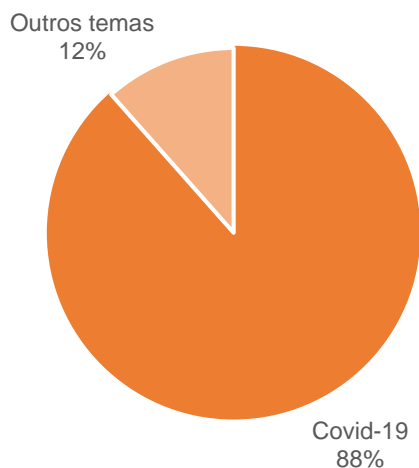


Gráfico 4 Temas publicados pela DGS no Instagram.

Nas duas redes sociais, *Facebook* e *Instagram*, a organização optou por concentrar grande parte da sua comunicação num só tema, a crise pandémica, o que demonstra a importância e o foco comunicacional da DGS durante o período analisado. Conclui-se, portanto, que a pandemia teve um forte impacto na escolha dos temas dos conteúdos e assuntos desta organização.

Embora a estratégia de publicação tenha sido idêntica relativamente aos temas publicados, as páginas contam com um número muito diferenciado de seguidores. A página de *Facebook*, à data da análise, apresentava 423561 seguidores e o *Instagram* apenas 18530 (gráfico 5).

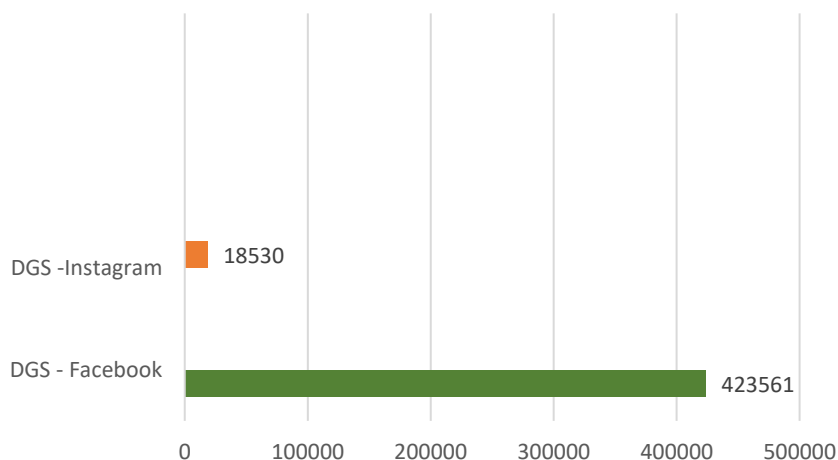


Gráfico 5 Número total de seguidores no Facebook e no Instagram.

No entanto, importa ressaltar que a página de *Facebook* da DGS tem 2018 como ano de criação, enquanto que a página do *Instagram* foi iniciada durante a crise pandémica, ou seja, a 20 de Março de 2020, dois dias após ser decretado, em Portugal, o primeiro estado de emergência da era COVID-19.

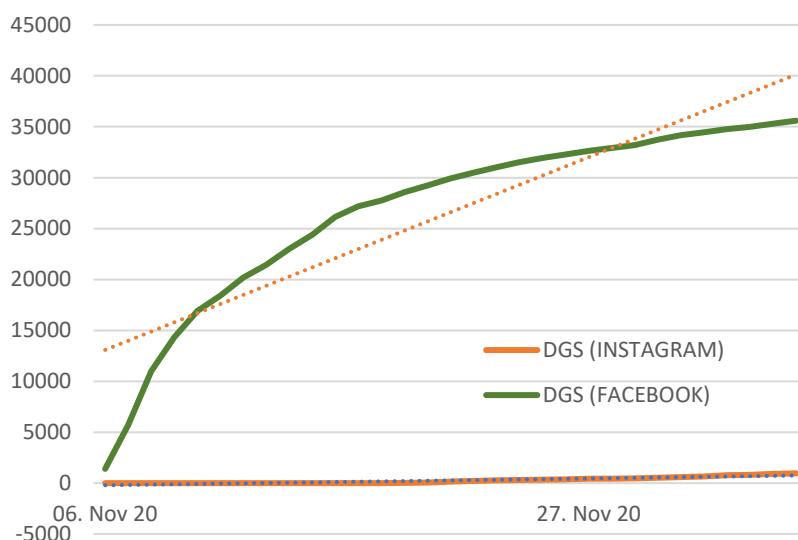


Gráfico 6 Crescimento dos seguidores durante o período analisado.

No entanto, e independentemente do momento de criação da página da rede social, verifica-se que durante o período de análise, o número de seguidores do *Facebook* apresenta uma linha de tendência crescente (gráfico 6). Já o número de seguidores no *Instagram* não apresenta um crescimento favorável como seria previsível, tendo em conta que esta rede social se encontra, globalmente, em ascensão e crescimento. Segundo os dados do último estudo sobre as redes sociais feito pela *Marktest* em 2020, o *Facebook*, embora esteja entre as redes mais utilizadas pelos utilizadores portugueses, regista uma tendência de quebra, o que não se verificou no período analisado. Já o *Instagram*, considerada a segunda rede com maior penetração em Portugal, foi a que apresentou um maior aumento relativo ao ano anterior. Comparando a análise realizada com os dados estatísticos, a tendência global nesta plataforma não se verificou. O resultado previsível para a linha de tendência de seguidores no *Instagram* deveria apresentar um maior aumento do número de fãs/seguidores.

Portanto, enquanto parte integrante da estratégia comunicacional da DGS, o *Facebook* já tem vindo a ser utilizado como ferramenta que proporciona grande variedade de oportunidades de crescimento para esta organização, permitindo uma perceção, em

tempo real, do nível de satisfação dos seus seguidores. Já a página do *Instagram*, recentemente criada, revela uma tentativa da organização em procurar utilizar novos meios para divulgar informações e envolver a população na própria comunicação.

O número de publicações diárias e as reações do público também são muito distintas nas diferentes redes sociais. Como se observa na tabela 18, a organização publica em média 4,2 posts por dia no *Facebook*. Em contrapartida, no *Instagram* reduz o número de publicações para 2,1 posts. Logo, a DGS publica predominantemente na rede social *Facebook*.

Tabela 18 Visão geral das publicações e reações no Facebook e no Instagram no período analisado.

	Nº total posts	Nº posts p/ dia	Nº posts COVID-19	% posts COVID-19	Nº posts outros temas	% posts outros temas	Total reações	Total likes	Total comentários
<i>Instagram</i>	130	2,1	115	88 %	15	12 %	31 k	31 k	349
<i>Facebook</i>	266	4,2	236	89 %	30	11 %	1,0 M	585 k	80 k

As reações dos utilizadores aos conteúdos revelam maior presença de público no *Facebook*, em detrimento do *Instagram*. Como é visível na tabela 18, durante o período analisado, o *Facebook* registou 1 milhão de reações, 585 mil likes e 80 mil comentários. Já o *Instagram*, apresenta 31 mil reações, 31 mil likes e apenas 349 comentários. Verifica-se que tendencialmente, os utilizadores recorrem mais à plataforma do *Facebook* para reagir e/ou comentar.

Ao longo da análise à estratégia de Comunicação da DGS no período selecionado foi possível aferir também que a organização publicou maioritariamente à quarta e terça-feira com um total de 46 e 42 posts, respetivamente, no *Facebook*. O fim-de-semana (sábado e domingo) e a segunda-feira foram os dias que se registaram menos publicações, como se observa no gráfico 7. Confrontando os dados com o referencial teórico, verifica-se que a organização publicou os seus conteúdos em dias considerados menos favoráveis para atingir os objetivos numa campanha digital.

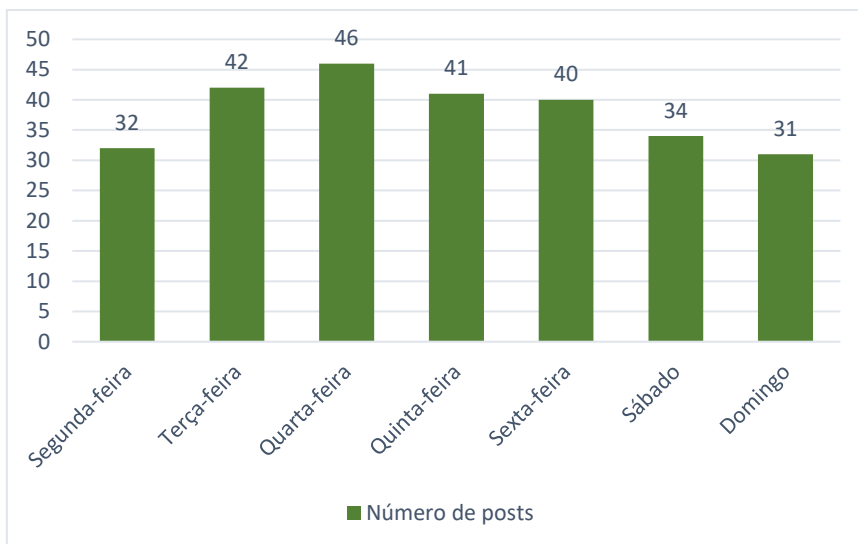


Gráfico 7 Dias de publicação na rede social Facebook.

Relativamente aos dias de publicação de conteúdos do *Instagram*, a DGS publicou sobretudo à quarta e quinta-feira, considerados os melhores dias para a partilha de conteúdo nesta rede social. Destaca-se a sexta-feira como o dia em que menos *posts* a organização publicou durante o período de análise (gráfico 8).

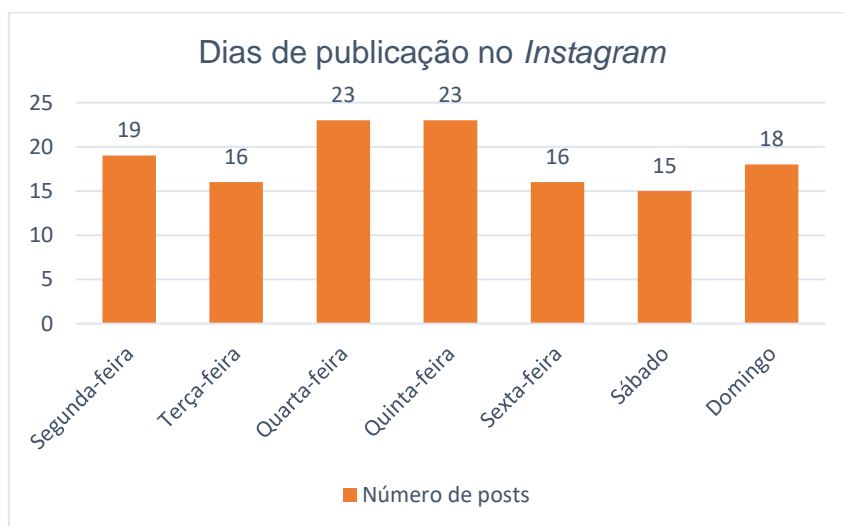


Gráfico 8 Dias da semana de publicação no Instagram.

### 6.6.1 Valor dos comentários

Para investigar a percepção que os utilizadores têm da página da DGS foram observados e analisados todos os comentários feitos no *Instagram*, totalizando 300 comentários durante os meses de análise. No *Facebook*, como referido anteriormente, a análise foi feita através da seleção de uma amostra que fez 1922 comentários, como se pode observar na tabela 19.

Tabela 19 Visão geral dos resultados obtidos ao "Valor do comentário".

	Nº total comen tários	Comentários positivos	Comentário s positivos %	Comentário s negativos	Comentário s negativos %	Comentário s neutros	Comentário s neutros %
<i>Instagram</i>	300	115	38 %	125	42 %	60	20 %
<i>Facebook</i>	1922	594	31 %	657	34%	671	35 %

Relativamente à percepção do público ao modo como a organização geriu a comunicação no momento da crise pandémica, durante o período analisado, verificou-se que no *Facebook* prevaleceram os comentários neutros, com cerca de 35 %, seguindo-se os comentários negativos com 34 % e por fim, os comentários positivos com uma taxa de 31 % (tabela 19 e gráfico 9).

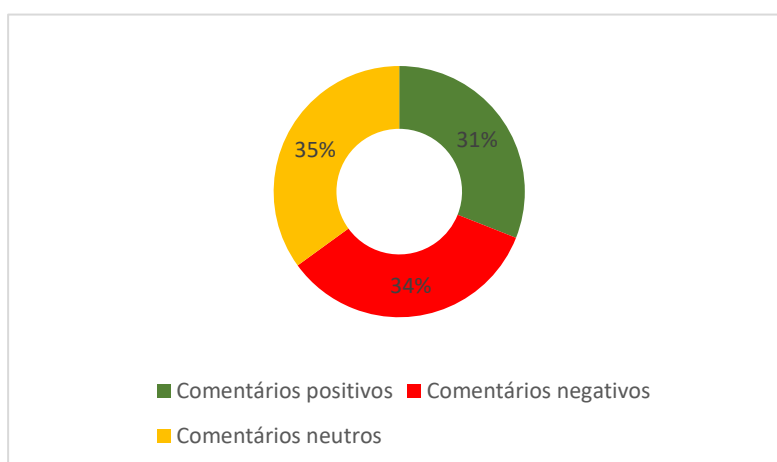
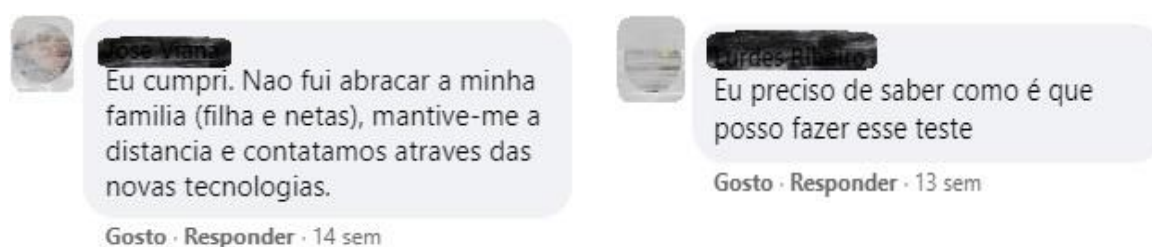


Gráfico 9 Percentagem do valor dos comentários no Facebook.

Embora os dados obtidos se encontrem muito próximos, como se pode verificar facilmente através do gráfico 10, é possível aferir que os utilizadores que interagem com a página do *Facebook* fazem-no por norma, de forma neutral. Ou seja, não têm como propósito demonstrar o seu descontentamento ou a sua satisfação para com a organização ou o seu conteúdo nas redes sociais, mas procurar ver esclarecidas algumas dúvidas ou simplesmente dar o seu testemunho relativamente ao tema publicado através da sua própria experiência, como exemplifica a figura 12.



*Figura 12 Exemplo de comentários neutros na página de Facebook.*

Portanto, durante o período analisado, a comunicação na página do *Facebook* efetuada pela organização em análise, não demonstrou ser capaz de gerar no utilizador uma perceção positiva ou negativa quanto ao seu desempenho comunicacional nesta rede social durante a crise. No entanto, estabelecendo uma comparação entre estas duas unidades de registo, verifica-se uma predominância pelos comentários negativos, o que comprova que a estratégia comunicacional não se revelou eficaz na manutenção da imagem e reputação da organização. No entanto, como se pode observar no gráfico 10, houve dias em que se obteve um pico de comentários positivos, sendo estes os dias 23 de dezembro com 27 comentários e o dia 1 de Dezembro com 25 comentários.

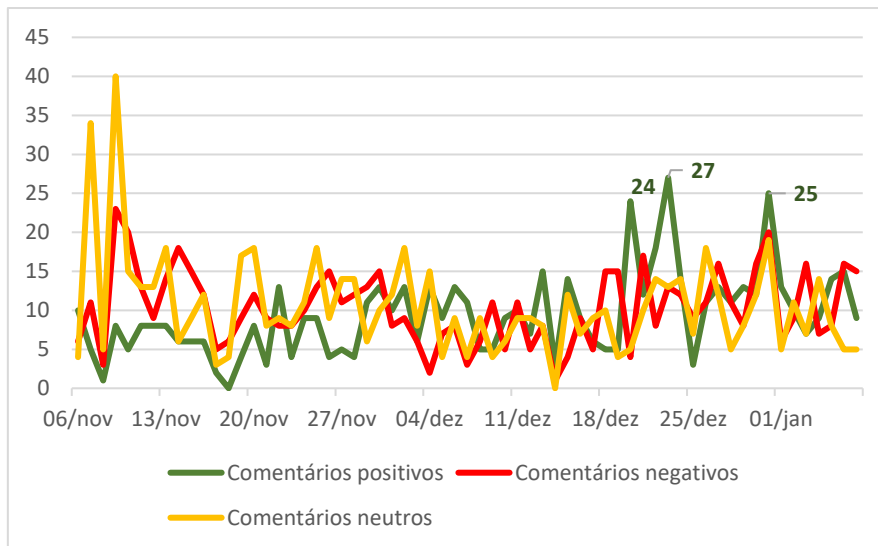


Gráfico 10 Percepção geral da opinião do público no Facebook.

Ao analisar a percentagem dos comentários feitos no *Instagram* é possível verificar que, distintamente do *Facebook*, os utilizadores demonstraram mais facilmente o seu descontentamento ou satisfação para com a organização, tendo sido apurado durante o período analisado, 42 % de comentários negativos e 38 % de comentários positivos (gráfico 11).

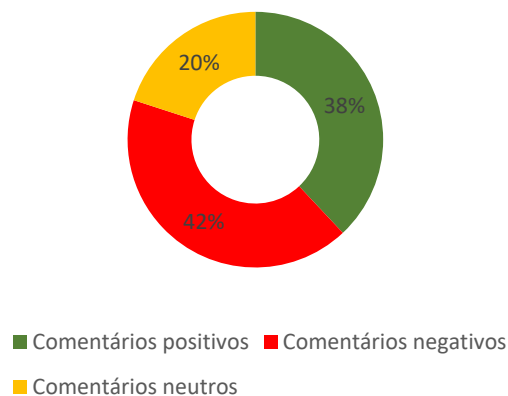


Gráfico 11 Percentagem do valor dos comentários no Instagram.

Logo, é possível verificar que os utilizadores que interagiram com a página da DGS fizeram-no, maioritariamente, de forma a demonstrar a sua insatisfação para com o conteúdo publicado ou com a organização, muitas vezes criticando as medidas tomadas

e implementadas no combate à pandemia. A figura 13 ilustra um comentário negativo à comunicação realizada na página do *Instagram*.



Figura 13 Exemplo de um comentário negativo à comunicação da DGS.

Portanto, as publicações realizadas pela DGS ao longo dos meses analisados geraram uma perceção negativa quanto ao seu desempenho comunicacional no combate à crise, na rede social *Instagram*. Logo, pode-se concluir que a estratégia de comunicação utilizada não se revelou eficaz na manutenção de uma imagem positiva da organização. No entanto, comparativamente com a página do *Facebook*, existiu um maior número de dias de pico com comentários positivos, destacando-se o dia 16 de novembro e o dia 6 e 14 de Dezembro, como se constata no gráfico 12.

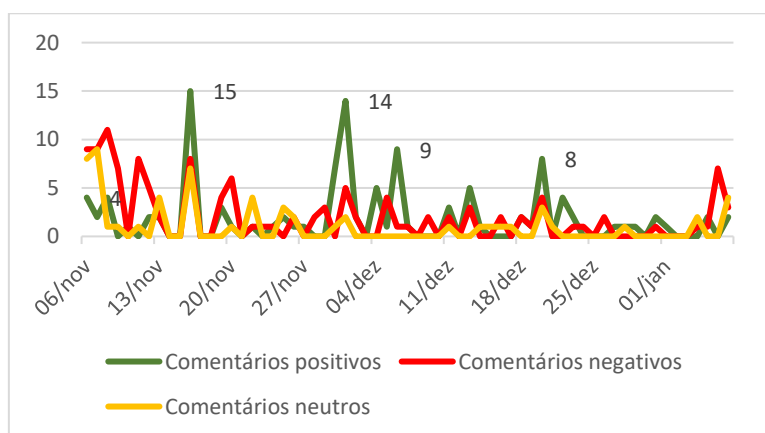


Gráfico 12 Perceção geral do valor do comentário no *Instagram*.

Estabelecendo uma comparação relativamente à percentagem de comentários positivos entre as duas redes sociais analisadas, verifica-se que o *Instagram* potenciou mais comentários positivos (38%) do que o *Facebook* (31%), como é visível no gráfico 13.

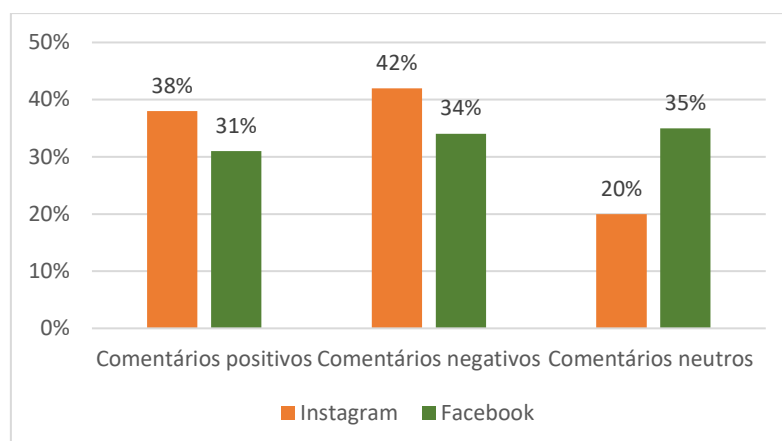


Gráfico 13 Comparação do valor do comentário entre redes sociais.

#### 6.6.2 Legitimidade das fontes

A variável denominada legitimidade das fontes foi verificada pela presença ou ausência de *hashtags* em todas as publicações feitas na página de rede social do *Facebook* e do *Instagram*, em que o tema fosse a pandemia por COVID-19. Tendo em conta que um dos propósitos desta investigação passa por analisar quais, como e que técnicas de gestão de comunicação de crise deverão ser utilizadas para atenuar os efeitos negativos da crise na imagem e reputação da DGS, durante a pandemia por COVID-19, excluíram-se todas as publicações que não tivessem que ver com esse tema.

Ao longo do período analisado verificou-se que a DGS procurou recorrer exaustivamente à utilização de *hashtags* como meio de autenticação oficial de informação nas duas redes sociais. No caso do *Facebook*, cerca de 80 % dos *posts* apresentavam *hashtags* (gráfico 14) e apenas 20 % das publicações não faziam referência a nenhuma.

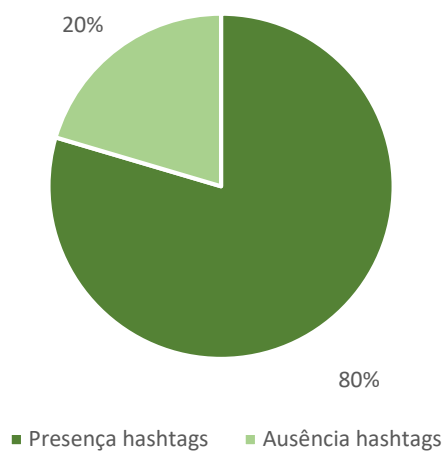


Gráfico 14 Utilização de hashtags no Facebook.

Já no *Instagram*, a frequência de utilização de *hashtags* na descrição da publicação foi consideravelmente maior. Cerca de 99 % dos conteúdos publicados apresentavam uma ou mais *hashtags* (gráfico 15).

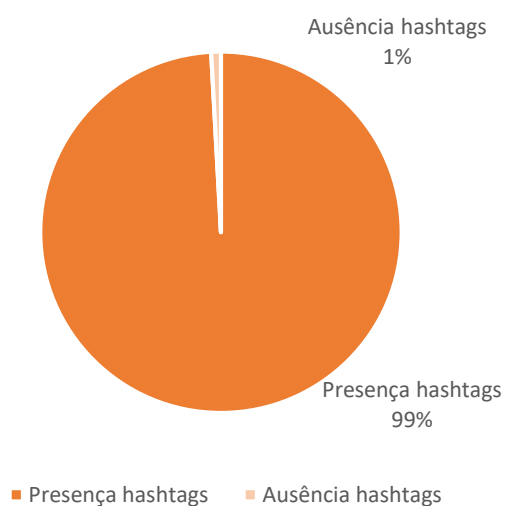


Gráfico 15 A utilização de hashtags no Instagram.

De entre todos os temas utilizados nos conteúdos dos *posts* nas plataformas *Facebook* e *Instagram*, destacaram-se três *hashtags* relativamente ao tema COVID-19 com maior frequência de utilização: #UmconselhodaDGS; #Sejaumagentedesaudepública e #Estamoson (figura 14 e 15).

#SejaUmAgenteDaSaúdePública  
 #NovembroMesdoAntibiotico #sejaumagentedesaudepública  
**#UmconselhodaDGS**  
 #SejaUmAgenteDaSaúdePública #Pâncreas  
**#Sejaumagentedesaudepública**  
 #COVID19PT #sejaumagentedesaudepública  
 #DiaInternacionaldosDireitosHumanos  
 #KeepAntibioticsWorking #DireçãoGeralDaSaúde  
 #AntibioticResistance #OneHealth #INFARMED #EAAD  
 #WAAW #DGS #Saúde #StayAwayCOVID #Saúde #SNS  
**#EstamosOn**

Figura 14 As *hashtags* mais utilizadas pela DGS no Facebook.

Tamanho da letra = frequência; Letras vermelhas = maior envolvimento; verde = menor envolvimento.  
 Adaptado de Fan Page Karma (2021).

#OneHealth #DGS #NovembroMesdoAntibiotico  
**#sejaumagentedesaudepública**  
 #Saúde #vihsida #EAAD #DiaInternacionaldosDireitosHumanos  
 #WAAW **#umconselhodaDGS**  
 #COVID19PT #SNS #DireçãoGeralDaSaúde  
**#sejaumagentedesaudepública**  
 #KeepAntibioticsWorking #sejaumagentedesaudepública  
 #Saúde #SejaUmAgenteDaSaúdePública  
 #StayAwayCOVID #INFARMED  
 #Sejaumagentedesaudepública #AntibioticResistance  
 #SejaUmAgenteDaSaúdePública  
**#estamoson**

Figura 15 As *hashtags* utilizadas pela DGS no Instagram.

Tamanho da letra = frequência; Letras vermelhas = maior envolvimento; verde = menor envolvimento.  
 Adaptado de Fan Page Karma (2021).

### 6.6.3 Tipo de conteúdo

A análise do tipo de conteúdo incidu sobre todas as publicações relativas à COVID-19 feitas nas duas redes sociais. Foram observadas imagens e vídeos relacionados com o tema, bem como todos os boletins epidemiológicos disponibilizados e as conferências de imprensa em direto. Todas as publicações foram codificadas numa das sete categorias: promoção de saúde; atualização de dados; informação institucional; celebridades; profissionais de saúde, *links* e desafios.

Da totalidade das publicações feitas no *Facebook* relativas ao tema sobre a COVID-19 (236 *posts*), os tipos de conteúdo prevaletentes nesta rede social foram a “informação institucional”, com 85 *posts* e a “atualização de dados” com 66 *posts* (Gráfico 16).

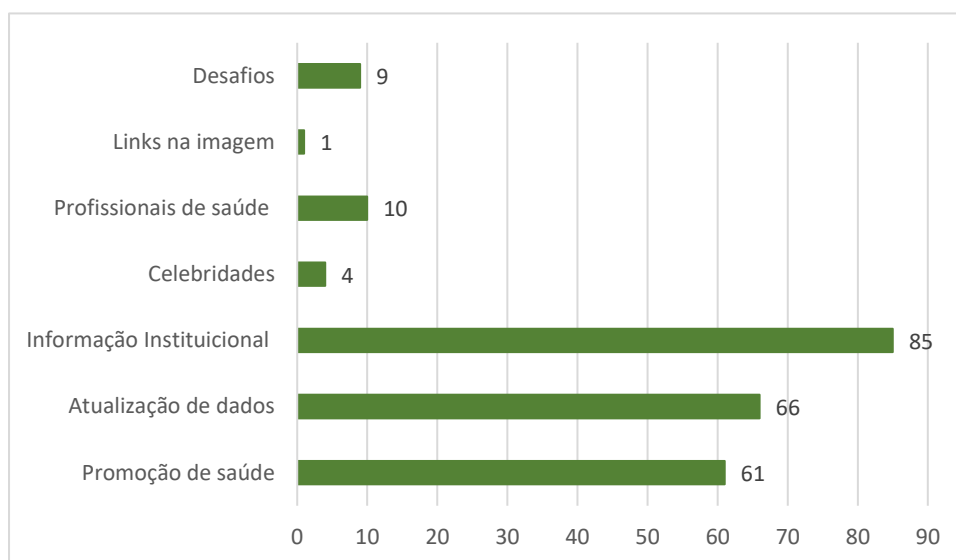


Gráfico 16 Tipos de conteúdo utilizados pela DGS no *Facebook*.

Em ambas, destacou-se a adaptação das estratégias aos cenários e à missão da organização que tinha como objetivo principal “servir como referencial de conduta e de boas práticas a seguir, por forma a minimizar o risco de transmissão de SARS-CoV-2 e o impacto da doença” bem como “sensibilizar e promover a capacitação das pessoas/população, por forma a conseguirem adaptar as suas atividades” (DGS, 2020).

Durante os meses analisados, a DGS adotou uma posição global de divulgação de informação útil e atualizada, autorreferenciando-se enquanto fonte oficial de informação, como demonstra a figura 16.



Figura 16 Publicação do tipo de conteúdo "informação institucional".

Em geral, as publicações do tipo “informação institucional” procuraram dotar os utilizadores de conhecimentos sobre o trabalho desenvolvido pela organização (figura 17), bem como informações sobre o plano de vacinação contra a COVID-19, o funcionamento dos testes de despistagem, os procedimentos a adotar em caso de sintomas da doença e a disponibilização de contactos e entidades de apoio.



Figura 17 Exemplo do tipo de conteúdo “informação Institucional”.



Com 61 posts publicados, a categoria “promoção de saúde”, enquanto estratégia de comunicação procurou promover alteração de comportamentos dos cidadãos através da demonstração de imagens e vídeos ilustrativos de como os cidadãos deveriam agir ou que comportamentos estes deveriam adotar através da utilização de testemunhos de pessoas comuns e esquemas explicativos, empregando uma linguagem simples e de fácil compreensão (figura 19).



Figura 19 Exemplo do tipo de conteúdo “promoção de saúde”.

As estratégias menos utilizadas foram a utilização de “links” na própria imagem que remetia para aceder a mais esclarecimentos no site da DGS, utilizada apenas 1 só vez, e a utilização de pessoas famosas para promover conteúdos de interesse, com apenas quatro publicações. A figura 20 demonstra os dois tipos de publicação mencionados.



Figura 20 Exemplo do tipo de conteúdo "link" à esquerda e “celebridade” à direita.

As publicações do tipo “desafio” e “profissionais de saúde” (figura 21), que tinham maior probabilidade de ir de encontro ao seu público, pois incentivavam uma tomada de atitude e posição dos utilizadores da página de *Facebook*, apenas foram utilizadas 9 e 10 vezes, respetivamente, num total de 236 publicações.



Figura 21 Exemplo do tipo de conteúdo publicação “desafio” à esquerda e “profissionais de saúde” à direita.

Relativamente ao tipo de conteúdo na rede social *Instagram*, a categoria que a DGS mais utilizou nas suas publicações foi a “promoção de saúde”, com 68 publicações, destacando-se profundamente de todas as outras categorias. O género de publicação com total ausência de conteúdo foi a categoria “links”.

A DGS procurou também utilizar o *Instagram* como meio de divulgação de informação relativa à própria organização, destacando a categoria “informação institucional” como a segunda mais utilizada nesta plataforma (gráfico 17).

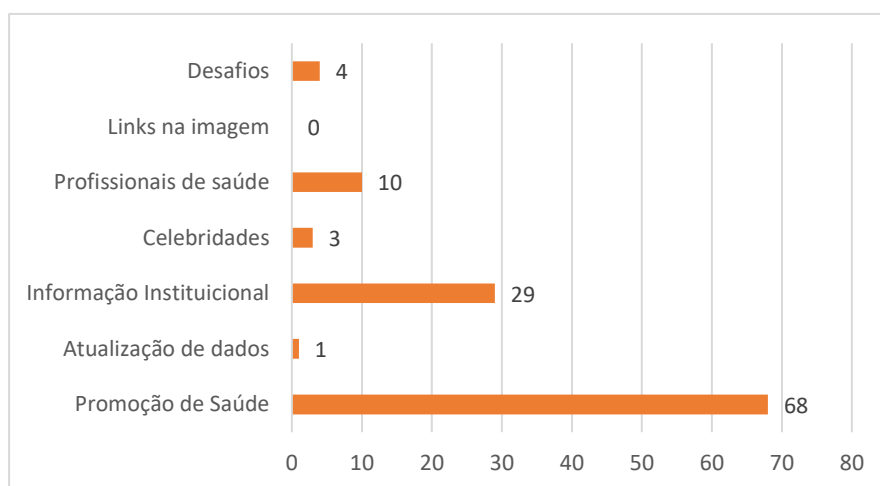


Gráfico 17 Tipo de conteúdo utilizado pela DGS no Instagram.

Comparativamente, a DGS preferiu a página de *Facebook* como fonte primordial na divulgação de conteúdos informativos relativos à organização e ao trabalho desenvolvido (36 %) e a página do *Instagram* para promover e ensinar a população a prevenir a doença e adotar comportamentos preventivos (59 %). Relativamente à divulgação dos números sobre os casos ativos, recuperados e os óbitos inerentes à doença, inseridos na categoria “atualização de dados”, a organização optou por divulgá-los inteiramente na página do *Facebook* quer através dos boletins epidemiológicos ou das conferências de imprensa em direto (28 %). Já o uso de profissionais de saúde e celebridades ocorreu nos dois contextos, ainda que com percentagens diferentes como se pode observar no gráfico 18.

Portanto, as duas plataformas registaram estratégias diferentes para ir de encontro ao público-alvo. Enquanto que o *Facebook* foi utilizado como estratégia de divulgação global de informação e principal via para a comunicação da organização. A rede social *Instagram* foi aproveitada para a mobilização da comunidade em adotar novos comportamentos e sensibilização para manutenção desses. Em ambas as redes, a categoria “profissionais de saúde” permitiu alcançar o público com a utilização de uma estratégia que previa a divulgação de mensagens através de quem contactava diariamente com a doença. O tipo de conteúdo que utilizava celebridades para a promoção de mensagens-chave, embora menos utilizado, possibilitou uma estratégia de aproximação ao público-alvo. No entanto, não foi o foco das estratégias adotada nas redes sociais por esta organização durante o período analisado.

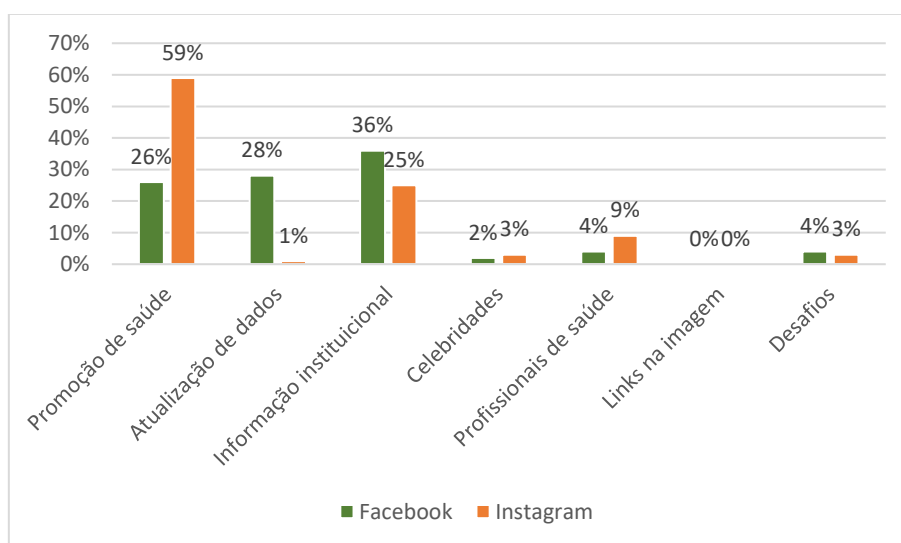


Gráfico 18 Comparação de dados obtidos entre o tipo de conteúdo no Facebook e no Instagram.

Portanto, conclui-se que apenas na rede social *Instagram*, as publicações sobre “promoção de saúde” foram as mais utilizadas pela organização para ir de encontro ao seu público. Para a rede social *Facebook*, a DGS optou por estabelecer uma estratégia diferenciadora, prevalecendo a publicação de conteúdos de carácter institucional.

#### 6.6.4 Envolvimento

Tendo em conta que a taxa de envolvimento está dependente do número diário de seguidores e do número total de *likes*, comentários e partilhas de cada publicação, foram recolhidos e analisados os dados de todas as publicações feitas durante o período de análise e não apenas os *posts* sobre a pandemia, de forma a obter o desempenho global da página de cada rede social.

As publicações do *Facebook* registaram taxas de envolvimento superiores às do *Instagram*. Enquanto que a média global da primeira rede social registou uma taxa de 4 %, o *Instagram* apresentou apenas 2,9 % de envolvimento (tabela 20). Importa destacar que comparativamente, a página do *Facebook*, regista diariamente um aumento muito superior do número de seguidores, relativamente ao *Instagram*, como se observou anteriormente no gráfico 5. A interação média diária acompanha a tendência verificada, com se observa na tabela 20.

Tabela 20 Comparação do envolvimento entre o Facebook e o Instagram.

<i>Facebook</i>		<i>Instagram</i>	
<b>Total de seguidores</b> 423461	<b>Média da taxa de envolvimento</b> 4 %	<b>Total de seguidores</b> 18530	<b>Média da taxa de envolvimento</b> 2,9 %
<b>Média reações</b> 15873		<b>Média reações</b> 492	

No Facebook, existiram 5 *outliers* que se destacaram com valores significativamente superiores à média global (acima de 4%), sendo que o valor mais alto de envolvimento alcançado foi de 13,54 % no dia 27 de dezembro de 2020 (gráfico 19).

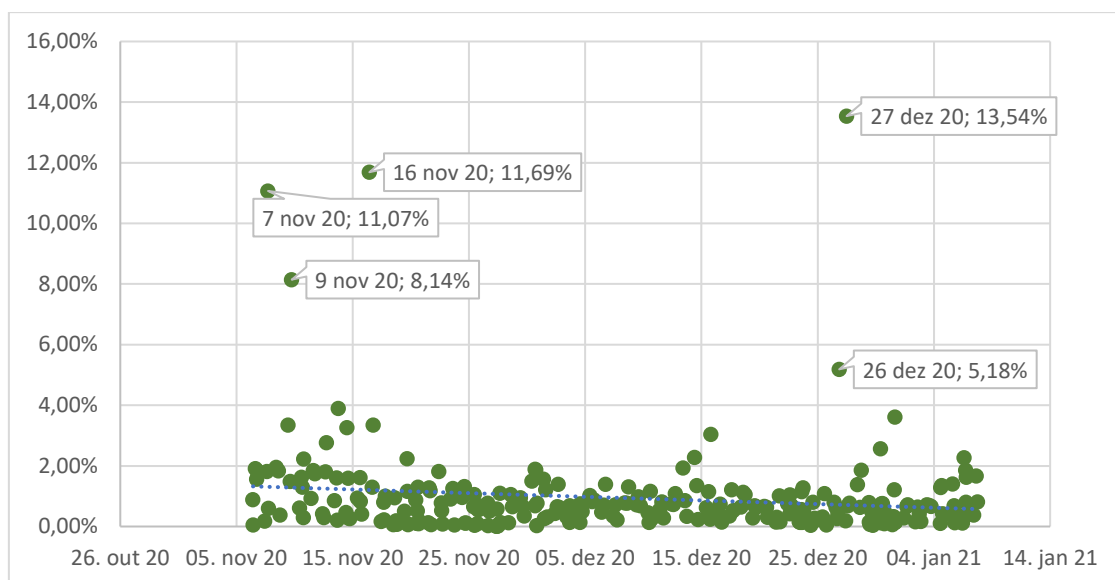


Gráfico 19 Dispersão de taxas de envolvimento no Facebook.

Os 5 *outliers* assinalados no gráfico de dispersão do Facebook (gráfico 19) que apresentaram valores acima do normal tiveram como tema principal a pandemia por COVID-19.

Quanto maior o envolvimento alcançado nas publicações da organização, maior a probabilidade de estabelecer e criar relações de modo a alcançar a notoriedade do público e manter ou aumentar os níveis de confiança e reputação. Portanto, tendo em conta que o público assume nas redes sociais a relevante função de remente de feedback imediato, o que permite reconhecer o sucesso de uma estratégia comunicacional, verificou-se que as publicações que tiveram mais interesse para estes (figura 22) foram as que o conteúdo da mensagem dizia respeito ao plano de vacinação, (classificado na variável tipo de conteúdo como informação institucional); ao isolamento profilático (publicações classificadas como promoção de saúde) e um agradecimento ao esforço dos cidadãos no cumprimento das medidas de proteção à COVID-19 (informação de carácter institucional).







	Direção-Gera... 12/27/20 12:40 PM	 ??Hoje é um dia de união e de esperança! Foi no Hospital de S. João que se iniciou o plano nacional de vacinação contra a covid-19, com o médico infecciolista António ...	14%
	Direção-Gera... 11/16/20 11:15 AM	Obrigada pelo seu esforço no cumprimento das medidas de proteção da COVID-19 ?? Medidas como o distanciamento físico, a utilização de máscara, a higienização das mãos e a	12%
	Direção-Gera... 11/7/20 6:04 PM	Sabe quanto tempo tem de ficar em isolamento se tiver um diagnóstico de COVID-19? Conheça a razão pela qual não se realiza teste de cura? Saiba mais sobre as alterações à norma	11%
	Direção-Gera... 11/9/20 7:00 PM	Um doente sem sintomas ou com sintomas ligeiros de COVID-19 tem de ficar em isolamento 10 dias, enquanto um doente grave deve ficar isolado durante 20 dias. Saiba quais as razões	8.1%
	Direção-Gera... 12/26/20 9:22 PM	??A vacinação contra a COVID-19 arranca amanhã. O primeiro lote de vacinas contra a COVID-19 chegou este sábado a Portugal, para ser distribuído pelos hospitais, onde a	5.2%

Figura 22 Publicações com maior taxa de envolvimento no Facebook.

O tom da mensagem utilizado nas cinco publicações com maior taxa de envolvimento foi essencialmente de carácter formal, dirigindo-se ao utilizador na terceira pessoa, procurando transmitir credibilidade e confiança. Embora a comunicação tenha sido feita formalmente, a organização assumiu sempre um discurso positivo de forma a promover e fomentar a adoção de novos comportamentos de proteção contra a doença. Transmitir uma mensagem de positivismo permitiu recuperar algum distanciamento do leitor que possa ter sido instigado pelo tom formal da comunicação.

Relativamente ao *Instagram*, também se destacaram cinco *outliers* acima dos 4 %, embora a taxa média de envolvimento nesta rede social seja inferior à do *Facebook*, com apenas 2,9 % como foi possível verificar anteriormente (tabela 20). O valor mais alto de envolvimento alcançado nos meses de análise foi de 8,27 %, no dia 7 de novembro de 2020 (gráfico 20).

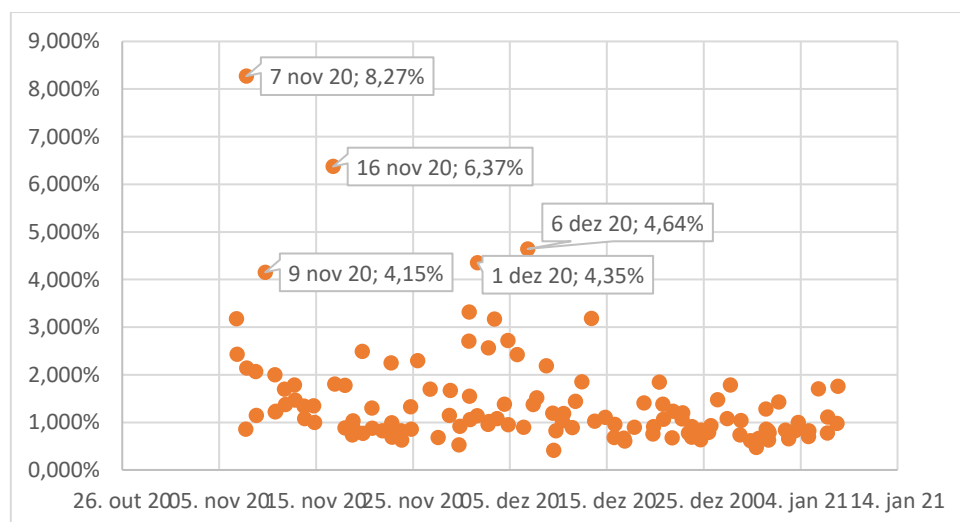


Gráfico 20 Dispersão de taxas de envolvimento no Instagram.

Identicamente ao *Facebook*, os cinco *outliers* do Instagram que apresentaram maiores taxas de envolvimento foram publicações com o tema COVID-19.






	DGS - Conta ... 11/7/20 8:00 PM	Sabe quanto tempo tem de ficar em isolamento se tiver um diagnóstico de COVID-19? Conhece a razão pela qual não se realiza teste de cura? Saiba mais sobre as alterações à norma	8.3%
	DGS - Conta ... 11/16/20 7:00 PM	Obrigada pelo seu esforço no cumprimento das medidas de proteção da COVID-19 ?? Medidas como o distanciamento físico, a utilização de máscara, a higienização das mãos e a	6.4%
	DGS - Conta ... 12/6/20 9:00 PM	Quando usa máscara, respeita a distância física e cumpre a etiqueta respiratória está a ajudar a achatar a curva. Obrigada! ?? Cuidar de si é cuidar de todos. #UmconselhodaDGS	4.6%
	DGS - Conta ... 12/1/20 5:00 PM	A melhor forma de agradecer aos profissionais de saúde que estão na linha da frente é cumprir as medidas de prevenção da COVID-19. ??? Cuide de si, cuide de todos!	4.4%
	DGS - Conta ... 11/9/20 7:00 PM	Os testes rápidos de antígeno devem ser usados: ?? nos primeiros cinco dias de ...	4.2%

Figura 23 Publicações com maior taxa de envolvimento no Instagram.

Os *posts* que tiveram mais interesse para o público do Instagram (figura 23) foram sobre: o isolamento profilático, com 8,3 % de taxa de envolvimento (classificadas como promoção de saúde); o agradecimento ao esforço dos cidadãos no cumprimento das medidas de proteção da COVID-19, com 6,4% e os testes de antígeno rápidos, com 4,2 % (informação de carácter institucional); a utilização da máscara (tipo de conteúdo classificado como promoção de saúde) e o agradecimento aos profissionais de saúde (publicações classificadas como profissionais).

Embora as plataformas das redes sociais analisadas possuam características muito diferenciadoras, o tom utilizado na comunicação da mensagem prevaleceu o mesmo do *Facebook*, demonstrando o seu carácter formal.

Ainda que o Instagram tenha apresentado uma taxa média de envolvimento favorável tendo em conta que está acima de 1 %, não conseguiu atingir o desempenho da página do *Facebook*. Embora o número de seguidores do *Instagram* fosse bastante inferior, é necessário ressaltar que esta plataforma é considerada uma das melhores plataformas para se estabelecer e criar relacionamentos com o utilizador. Portanto, a DGS procurou ir de encontro a diferentes tipos de público ao utilizar estrategicamente diferentes plataformas digitais. No entanto, relativamente ao tipo de publicações, ainda que com atribuição de número de frequência diferente, optou por publicar exatamente os mesmos conteúdos nas duas redes sociais. Todavia, os diferentes públicos não reagiram da mesma forma a conteúdos iguais.

Conclui-se que a taxa de envolvimento nas duas redes sociais foi favorável e contribuiu para melhorar os níveis de relacionamento com os utilizadores e consequentemente aumentar a notoriedade da organização de modo a assegurar a sua reputação. No

entanto, as publicações no *Facebook* geraram mais envolvimento do que as publicações no *Instagram*. Logo, as publicações feitas no *Facebook* tiveram uma capacidade superior de alcançar o interesse do público nessa plataforma.

#### 6.6.5 Resposta à crise

A pesquisa efetuada às estratégias de comunicação de crise utilizadas pela DGS nas redes sociais permitiu aferir que a resposta à crise incidiu sobre três tipos de estratégia (tabela 21): a negação, uma subcategoria das repostas primárias, em que o objetivo primordial passa por minimizar a responsabilidade da crise ou reduzir a importância dada ao acontecimento e o lembrete e a gratidão, estratégias inseridas nas repostas secundárias que visam reforçar e agregar informações positivas sobre a organização, elogiando os outros e lembrando o público do bom desempenho anterior.

Tabela 21 As estratégias de resposta à crise da DGS.

Estratégias primárias		Facebook	Instagram
Negação	Ataque	-	-
	Negação	✓	✓
	Bode expiatório	-	.
Diminuição	Desculpa	-	-
	Justificação	-	-
	Compensação	-	-
Reconstrução	Pedido de desculpa	-	-
Estratégias secundárias			
Reforço	Lembrete	✓	✓
	Gratidão	✓	✓
	Vitimização	-	-
Nº de estratégias utilizadas		3	3

Os dados recolhidos permitiram apurar que no *Facebook*, 86 % das publicações tiveram como principal estratégia a “negação” e apenas 16 % dos conteúdos procuram ir de encontro à estratégia “gratidão”.

Comparativamente, no *Instagram*, a resposta à crise seguiu a mesma tendência, embora se tenha registado uma maior percentagem da estratégia “gratidão” (16%) no *Facebook* (12 %), como se pode observar no gráfico 21.

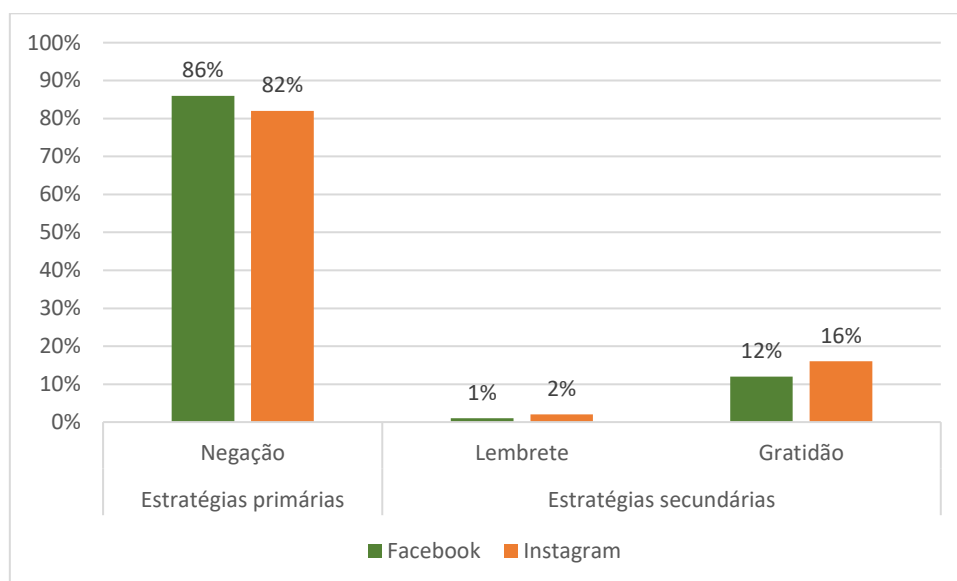


Gráfico 21 Comparação entre as estratégias de resposta no Facebook e no Instagram.

A estratégia menos utilizada nas redes sociais analisadas foi a estratégia “lembrete”.

A DGS optou por nunca referir ou afirmar na sua comunicação, no *Facebook* ou no *Instagram*, que a organização enfrentava uma crise. Logo, ao assumir maioritariamente uma estratégia de negação, que segundo Coombs (2010) se encontra inserida dentro do polo defensivo, em que o nível de responsabilização efetuado sobre a organização é fraco, procurou transmitir que não existia crise.

Maioritariamente, as publicações feitas sobre o tema da crise visaram o ajuste de informações, ou seja, procuraram auxiliar o público a lidar com a pandemia. No entanto, a utilização das estratégias do género “lembrete” e “gratidão”, que procuram agregar informações positivas sobre a organização, vêm confirmar a existência da necessidade de fomentar uma boa política de imagem de forma a obter uma forte conotação de valor, qualidade e credibilidade, e assim poder (re)construir a sua reputação. Embora a

organização nunca tenha reconhecido junto do seu público a existência de uma crise de imagem e reputação, a utilização de estratégias de reforço (“lembrete” e “gradidão”) contribuiu para minimizar os efeitos negativos que a crise pandémica provocou na imagem da organização.

A estratégia “gradidão” foi visível no *Facebook* e no *Instagram* essencialmente através do tipo de conteúdo denominado “profissionais”, em que a organização agradeceu recorrentemente a todos os profissionais envolvidos no combate à pandemia como se pode observar na figura 24.



Figura 24 Estratégia de resposta à crise - "gradidão".

Já a estratégia “lembrete” foi maioritariamente utilizada durante as conferências de imprensa em direto no *Facebook*, o que justifica a diferença de valores dos dados obtidos entre as duas redes sociais na utilização desta estratégia. Os porta-vozes da organização durante as suas intervenções nos diretos tiveram sempre um posicionamento de reforço da imagem da organização, referindo o seu bom trabalho e desempenho como se pode observar no excerto retirado da conferência de imprensa do dia 29 de dezembro de 2020, sobre o início do plano de vacinação contra a Covid-19, iniciado no dia 27 de dezembro: “relativamente à vacinação, é óbvio que os dois primeiros dias correram bastante bem e nós devemos estar satisfeitos com isso. E devemos aproveitar as coisas boas que nos acontecem para considerarmos esses dias, como dias bons e positivos, porque estas operações de vacinação, a nível global, são

muito complexas, vão durar muitos meses até que a população esteja vacinada, e portanto do ponto de vista logístico, do acesso, vamos ter fases mais complicadas do que outras. Mas o primeiro balanço foi positivo, todos podemos observar a chegada das vacinas a Portugal, correu muito bem, como foi feita a distribuição, como foi feita a vacinação... “o primeiro momento nasceu muito bem, há muitas entidades envolvidas, há vários ministérios, o ministério da saúde e não só. E é com estas parcerias que estamos a trabalhar esta mega operação de vacinação que em última análise poderá abranger toda a população (...) temos uma *task force* e uma estrutura muito forte” (Freitas G. , 2021).

Por exemplo, na conferência de imprensa de dia 22 de dezembro, a porta-voz da organização procurou transmitir uma mensagem de confiança e esperança ao contar uma história sobre a erradicação de um vírus antigo devido à vacinação massiva da população. Desta forma, procurou reforçar positivamente o trabalho da DGS com o plano de vacinação e a sua importância para a população Portuguesa. Recordou também um membro antigo da organização (Doutor Francisco George), utilizando-o como referência do bom nome da organização e símbolo de credibilidade: “e como dizia um dos diretores gerais desta casa, cuja fotografia está ali à minha frente, em relação à vacinação só há três palavras que se aplicam, vacinar, vacinar, vacinar!” (Freitas G. , 2021).

Através da variável “resposta à crise” pode-se concluir que tanto no *Facebook* como no *Instagram*, a DGS apresentou predominantemente estratégias primárias de resposta à crise. Contudo, recorreu também à utilização de estratégias secundárias com objetivo de reforçar a imagem da organização.

## 6.7 Notas conclusivas

Numa crise sem precedentes como a que se vive atualmente, as redes sociais têm-se revelado ótimos meios dinamizadores no que respeita à gestão e divulgação de informação no âmbito da saúde pública, no meio digital. Diariamente, e a título de exemplo, o *Facebook* e o *Instagram* proporcionam à população o acesso a materiais educacionais enquanto canais de serviço alternativos aos meios tradicionais. Cada vez mais, estes novos meios de transmissão de informação são uma ferramenta comumente usada na procura incessante de conteúdos noticiosos. Por exemplo, o *Facebook* é considerado uma das principais fontes de consumo de informação no mundo e a rede mais utilizada para a transmissão de mensagens e conteúdos (Newman et al., 2017). Já o *Instagram*, é uma rede social emergente que se tem revelado bastante eficaz na comunicação e divulgação de conteúdos entre os mais jovens (Marktest, 2020).

Assim, para que a comunicação estratégica de uma organização se revele benéfica nas redes sociais, durante uma crise, é necessário compreender o seu papel e a sua função em cada uma delas, individualmente.

Recuperando o nosso objeto de estudo inicial, que procurava analisar a importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação de uma organização pública e o seu peso dentro da mesma, dando um especial relevo à variável da comunicação de crise em redes sociais, verificou-se que em época de crise esta se pode revelar essencial e decisiva para a imagem reputacional da organização. Não basta apenas comunicar, é necessário comunicar bem e utilizar o canal certo. Uma estratégia mal estruturada e/ou mal direcionada nas redes sociais, coloca em causa aspetos relevantes para a organização como a sua imagem e reputação, contribuindo negativamente para o sucesso desta.

Relativamente ao primeiro objetivo deste trabalho, que passava por analisar as características de um plano de comunicação de crise em redes sociais e de que forma este deve ser colocado em prática, concluiu-se que a existência de um plano de crise para a correta gestão das redes sociais é essencial e deve assentar em três grandes pilares: **a preparação/prevenção; a informação e a avaliação.**

Em comunicação de crise, **a prevenção e a preparação**, ainda que não sejam visíveis ao público, são fatores essenciais para ultrapassar uma crise organizacional com sucesso. A preparação de respostas adequadas e proporcionais e a garantia da sua atualização e adequação face a vários cenários hipotéticos, capacitam a organização

para uma tomada de decisão e implementação dos protocolos previamente definidos mais rápida e eficaz no decorrer do evento.

Portanto, ter uma equipa de comunicação profissional com capacidade de ajuste que garanta a elaboração e a adaptação das estratégias comunicacionais aos momentos vividos requer preparação e antecipação. Os planos e procedimentos definidos devem ser adaptáveis e flexíveis para que as ameaças possam ser ultrapassadas sem colocar em causa o desempenho e o futuro da organização. O estudo revelou que a organização em análise teve a flexibilidade necessária para adaptar o tema dos conteúdos mediante a procura do seu público. Maioritariamente, os conteúdos publicados nas duas redes sociais analisadas foram sobre a pandemia. Logo, a DGS atribuiu um grau de importância alto ao tema COVID-19, nestas plataformas. Estabeleceu e direcionou o seu foco comunicacional de forma a contribuir para uma população bem informada e mais capacitada em termos de saúde pública. Como principal objetivo, com a estratégia de comunicação adotada procurou, essencialmente, centrar-se na promoção de comportamentos individuais e coletivos de forma a influenciar a população, utilizando o *Facebook* como ferramenta primordial na sua estratégia de comunicação durante a crise. A utilização da página do *Instagram*, como meio de transmissão e divulgação de conteúdos, criada apenas durante a pandemia, demonstrou abertura para a utilização de novos meios comunicacionais possibilitados pelo meio digital.

Segundo Mexia (2020), comunicar durante uma crise de saúde pública requer meios e recursos humanos que possam exercer uma comunicação muito clara dos conceitos técnicos para que estes sejam perceptíveis pelas pessoas. Já Salzedas (2020) reforça que as pandemias, as doenças e a saúde têm de ter mensagens fortes e simples para que todas as pessoas percebam. O estudo também demonstrou que a organização procurou transmitir uma mensagem relevante através do tipo de conteúdo partilhado. No *Facebook*, a DGS centrou a sua mensagem na divulgação de informação útil e atualizada, dando preferência a esta rede social para a partilha de informações de carácter formal, como por exemplo, a divulgação de contactos e meios para auxiliar a população na diminuição do contágio ou a partilha de dados relativos à pandemia, como o número de óbitos e os recuperados da doença, através das conferências de imprensa em direto via *Facebook* (inseridas neste estudo no tipo de publicação “atualização de dados”). A transmissão em direto permitiu criar uma ligação mais forte com o público e obter mais relevância no *feed* de notícias. Embora tenha sido um tipo de conteúdo que possibilitaria grande interação em tempo real, apenas serviu a função de divulgação de dados estatísticos sobre a doença. Portanto, o tipo de conteúdo publicado não contribuiu para potenciar a interatividade entre a organização e o seu público. Enquanto que a

audiência tinha a possibilidade de interagir com o conteúdo que ia sendo partilhado, a organização não devolveu qualquer interação ao público. Limitou-se a transmitir números, quando se esperava uma comunicação mais humana e de aproximação com a audiência.

Normalmente, quando a comunicação é realizada através da plataforma do *Instagram*, os utilizadores procuram ver conteúdos inspiradores, interessantes e apelativos. Contudo, esta rede social foi utilizada maioritariamente para a promoção de saúde, ou seja, as publicações partilhadas tiveram como principal objetivo construir um ambiente de confiança para influenciar os comportamentos dos cidadãos. Os conteúdos partilhados para a consecução desses objetivos assumiram, quase sempre, um carácter e um tom demasiado formal para a plataforma em questão. Esperava-se que a organização, ao utilizar o *Instagram*, enquanto ferramenta de comunicação estratégica durante a crise, assumisse uma posição mais inspiradora e relacional, capaz de gerar interações mais espontâneas e informais. Ainda que esta página de conteúdo social tenha atingido uma taxa de envolvimento acima de 1%, comparativamente com a registada no *Facebook* e tendo em conta que o *Instagram* é uma plataforma que gera, por norma, maiores taxas de envolvimento do que o *Facebook*, os resultados obtidos demonstram que as publicações do *Instagram* obtiveram menos envolvimento do que as da outra rede social em análise.

Considerando as características de cada plataforma e as suas diferentes possibilidades para atingir os objetivos comunicacionais, verificou-se que, durante o período analisado, a organização não conseguiu adequar as suas mensagens ao público-alvo. De acordo com Marques (2020b), o público presente no *Facebook* difere nas suas características quanto aos utilizadores do *Instagram*. No entanto, as publicações feitas no *Facebook* foram exatamente iguais às do *Instagram*. Foram partilhadas de igual modo, sem recorrer a qualquer alteração ou ajuste ao meio onde são colocadas e inseridas. Embora Marques (2020b) defenda que se possa reaproveitar alguns conteúdos e publicá-los noutras redes sociais, este também afirma que é fundamental alinhar e planear conteúdos apelativos, tendo sempre em conta que a mensagem a transmitir deve ser adaptada ao tipo de publicações, de modo a que a audiência tenha uma experiência adequada à plataforma. Logo, a organização não adaptou convenientemente a sua mensagem, nem mesmo a sua estratégia aos diferentes públicos das diferentes plataformas, o que resultou numa perceção negativa do público na plataforma do *Instagram*. No *Facebook*, embora não se tenha verificado o mesmo, também não houve um registo positivo dos utilizadores relativamente aos conteúdos publicados. A definição de uma estratégia pensada e antecipada através de um cenário hipotético de uma crise

poderia, neste contexto, ter auxiliado a organização a reforçar a sua imagem, o que não se verificou.

Relativamente ao segundo fator essencial de um plano de comunicação de crise - a **informação** – deve constituir o foco de qualquer estratégia comunicacional durante um evento negativo. Ou seja, perante uma calamidade pública e um acontecimento de carácter excecional como o analisado, e para que a comunicação feita pela organização se revele eficaz e chegue à audiência, é necessário transmitir informação clara, objetiva e perceptível dos conceitos técnicos da área da saúde associados à doença. A comunicação enquanto ferramenta para tentar induzir comportamentos e aprendizagens durante a propagação de uma doença contagiosa assume um papel preponderante na sociedade. Dessa forma, destaca-se a informação baseada numa relação de confiança que deve estar presente e ser transmitida não só pelos conteúdos publicados mas também pela imagem e pela reputação da organização, ou seja, aquela que é percecionada pelo público. Para isso, é determinante que a mensagem transmitida esteja alicerçada numa estrutura de resposta capaz de gerar uma taxa de envolvimento que garanta o empenho e a responsabilidade de cada cidadão na proteção e manutenção da saúde pública, enquanto parte integrante da sociedade. No momento de crise organizacional, é necessário criar uma estratégia de comunicação distinta e pertinente que permita estabelecer um vínculo através de atos emocionais, como a relação entre a organização e o seu público, tendo por base valores ativos como a boa imagem e uma reputação positiva da organização envolvida. Valores esses considerados intangíveis, mas importantes fatores de diferenciação e de propriedade única para uma organização.

Ainda no segundo fator imprescindível num plano de comunicação de crise, importa ressaltar que não é apenas importante publicar conteúdos informativos. É também importante que em ambiente digital, as informações sejam frequentemente atualizadas e que o fluxo de informação se mantenha organizado. Por exemplo, no estudo realizado, a DGS manteve sempre ativa a atualização de toda a informação, tendo uma média de 4 publicações por dia no *Facebook* e 2 no *Instagram*. Contudo, os conteúdos publicados diariamente não apresentaram coerência, nem nenhum tipo de organização, seja por tema, assunto ou periodicidade. A publicação aparentemente aleatória dos conteúdos poderá ter resultado numa comunicação mais confusa para o público, resultando numa perceção negativa do público no *Instagram* e neutra no *Facebook*. Desta forma, a organização ao não estabelecer critérios de planeamento dos seus conteúdos colocou em causa a consecução dos objetivos da sua campanha de comunicação digital. Num primeiro momento, a informação pode e deve ser estruturada com base na divulgação

de conteúdos, no entanto, com o decorrer do tempo, a preocupação apenas com a informação por si só, não garante efeitos positivos e adequados aos objetivos pretendidos, não é suficiente. Durante o período analisado verificou-se a publicação massiva de conteúdos nas páginas do *Facebook* e *Instagram*, mas careceu estrutura, planeamento e organização de uma estratégia mais profunda, focada no envolvimento do público com os conteúdos publicados. Sendo assim, uma estratégia de comunicação de crise, no contexto analisado, não deve ser vista ou pensada única e exclusivamente como transmissão de informações, mas sim como parte de um processo de produção e educação de comportamentos sociais, de forma a que, gradativamente, além da divulgação de informação, haja uma boa comunicação por parte da organização. Ou seja, para que a estratégia de comunicação de crise, em contexto de crise pandémica resulte, é necessário que esta leve à coesão social, através da mudança massiva de comportamentos e atitudes dos cidadãos. Na base de uma estratégia de comunicação de crise que vise a coesão social deve estar também, atualmente, o combate às notícias falsas. As informações partilhadas que são identificadas através de contas oficiais aumentam a confiabilidade do conteúdo publicado e transmitem credibilidade. Logo, se a organização utilizar uma estratégia que garanta a integridade da informação divulgada, como no caso da organização em análise, que incluiu e agrupou, quase sempre, as *hashtags* aos conteúdos partilhados, vai possibilitar que a audiência obtenha informação útil e relevante. Segundo Sartori (2012), a procura de informações relevantes para o público é um motivo significativo para que este interaja com o conteúdo publicado por uma organização. Isto é, se a audiência se mostrar motivada, enquadrada, e confiar nas informações partilhadas, provavelmente, vai participar e interagir mais com a página da rede social e apreender mais rápida e facilmente a mensagem transmitida por uma organização. Uma boa transmissão de conteúdo e a perceção deste pelo seu público, garante não só a eficácia da estratégia comunicacional, como também influencia positivamente a reputação da organização. Portanto, o combate às notícias falsas, num momento de crise, também deve fazer parte integrante de um plano de comunicação de crise.

Nesta sequência, e ainda associado ao fator informação, um plano de comunicação de crise, deve também agregar à informação partilhada, através dos seus conteúdos, estratégias de reparação e restauro da imagem da organização, nas redes sociais. Atualmente, toda a ação desencadeada neste tipo de plataformas vai ter grande impacto e fortes repercussões na imagem da organização. Qualquer comunicação neste meio deve ser estrategicamente bem planeada, pois quando bem utilizada pode favorecer consideravelmente a imagem da organização, ou pelo menos não a fragilizar. Este

estudo demonstrou que mesmo a organização colocando em prática estratégias de resposta à crise primárias como a “negação” e secundárias como o “lembrete” e a “gratidão”, não conseguiu gerar uma opinião positiva relativamente aos conteúdos partilhados e, portanto, contribuir para melhorar a imagem da organização através da sua estratégia comunicacional nas redes sociais. Ainda que, no *Facebook* - onde se encontra a maioria do público da DGS - e onde a organização alcançou maior taxa de envolvimento, as estratégias de resposta à crise utilizadas não foram suficientes para reparar a imagem da organização. No *Instagram*, a organização, ao publicar os mesmos conteúdos do *Facebook* e ao não adequar a sua estratégia comunicacional ao público presente neste tipo de plataforma, gerou maioritariamente uma perceção negativa da organização. O que realça a importância da criação de planos de comunicação de crise em ambiente digital e a sua preparação e adequação, bem como a necessidade de investir em comunicação estratégica com base na reparação da imagem da organização, num contexto em que a opinião da audiência é conseguida em tempo real e tida como essencial na (re)construção e formulação das estratégias comunicacionais.

Relativamente ao terceiro e último fator essencial de um plano de comunicação de crise em ambiente digital - a **avaliação** – permite acompanhar, monitorizar e intervir no que se diz sobre a organização. Avaliar é monitorizar, é comparar o desempenho e ajustar a presença *online*. Garantir conteúdos nos melhores dias, tendo em conta as características do público-alvo e o objetivo que se pretende alcançar, utilizar as métricas disponíveis nas diferentes plataformas, de modo a que se possam estabelecer e garantir métodos de monitorização das páginas da organização, mediante os novos processos de avaliação das campanhas de comunicação no âmbito digital como os links, fãs, comentários, emoções e a influência que é exercida sobre os hábitos e comportamentos dos utilizadores, são processos que vão permitir compreender as tendências de cada público e medir o rendimento e desempenho da comunicação em função de determinados objetivos. A utilização da avaliação dos KPI’s das páginas das redes sociais, possibilita a uma organização trabalhar e intervir de forma ativa na reputação de uma organização. Assim, durante uma crise, as redes sociais tornam-se ferramentas prioritárias e essenciais para manter ou recuperar a imagem e reputação de uma organização, pois, permitem em tempo real ajustar as suas estratégias comunicacionais de modo a melhorar os seus serviços, campanhas e demonstração de valor da organização.

Em comunicação de crise, a fase da avaliação não se inicia apenas após a conclusão de todo o processo comunicacional. Esta está presente logo desde a implementação das estratégias comunicacionais, para que se compreenda, desde início, tudo o que se

diz nas redes sociais sobre a situação que desencadeou a crise. Cabe à equipa de gestão e comunicação de crise garantir que esta avaliação é feita, e que, mediante o seu resultado, haja os ajustes necessários para que a imagem e a reputação da organização junto da sua audiência gere uma perceção positiva. Numa fase posterior, a avaliação tem como função principal, compreender quais as possibilidades de reincidência de uma nova crise, ou de que forma o mesmo assunto pode gerar outras crises.

Assim, e recuperando os objetivos iniciais deste projeto que passavam por: (1) analisar a importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação de uma organização pública, (2) verificar a importância de uma organização investir em estratégias de comunicação de crise em ambiente digital; (3) analisar quais, como e que técnicas de gestão de comunicação de crise deverão ser utilizadas para atenuar os efeitos negativos durante uma catástrofe natural, e por último (4) observar de que forma os conteúdos publicados, no âmbito da comunicação de crise, levam o público a reagir, este estudo procurou preencher uma lacuna existente no âmbito da temática da comunicação de crise nas redes sociais, durante uma catástrofe natural. Através do exemplo analisado neste projeto, foi possível avaliar um modelo comunicacional e a forma de atuação de uma organização pública perante uma das maiores catástrofes mundiais. Esta crise alterou comportamentos humanos, sociais e económicos. Colocou à prova as organizações, tendo estas que se reinventar e adaptar a uma nova realidade. À medida que o número de infetados aumentou, foi necessário colocar em prática novas e sucessivas estratégias comunicacionais de modo a que os cidadãos adotassem novos comportamentos para combater o vírus. Muitas vezes, o cenário vivido foi causador de grande insegurança, medo e ansiedade. Por isso, foi necessário atenuar o impacto psicológico da pandemia promovendo cuidados de saúde e bem-estar. Este estudo demonstrou que a DGS, através do seu modelo comunicacional, procurou essencialmente inculcar uma política de aprendizagem de novos comportamentos de forma a mitigar os efeitos da crise. A preocupação em divulgar conteúdo informativo, por vezes, anulou as estratégias que procuravam gerar e alcançar o envolvimento pretendido entre a organização e o seu público, de modo a que o conteúdo divulgado fosse percebido e gerasse mudança efetiva de comportamento. Embora também tenha havido, por parte da DGS, um cuidado na colocação em prática de estratégias que permitissem trabalhar e recuperar a imagem e reputação da organização ao longo do período de crise, estas não foram suficientes para gerar uma imagem positiva da organização.

No que concerne à primeira hipótese colocada no estudo realizado, “os comentários positivos do público potenciam a eficácia da estratégia de comunicação de crise”, esta não foi confirmada, pois a estratégia de comunicação adotada gerou maioritariamente comentários neutros no *Facebook* e negativos no *Instagram*. Num contexto imprevisível, sobre o qual a organização não tem controlo nem conhecimento suficiente, e em que, a mudança é constante, é preciso garantir estratégias comunicacionais que proporcionem ao seu público sentimentos de confiança e segurança de forma a gerar comportamentos que permitam aos cidadãos continuar o seu quotidiano através de atividades que lhes proporcionem bem-estar, minimizando o risco em todas as situações. Sendo assim, pode-se concluir que a opinião da audiência que é possível aferir através dos comentários às publicações feitas, pode contribuir positiva ou negativamente para entender a forma como uma estratégia está a ser implementada e de que forma esta é efetivamente recebida pelos seus recetores. No entanto, neste estudo, os comentários do público não conseguiram potenciar a estratégia de comunicação de forma positiva, pelo contrário, contribuíram, no caso do *Instagram*, para acentuar os seus efeitos negativos. No decorrer da análise qualitativa aos comentários, foi possível aferir que maioritariamente os utilizadores teceram comentários negativos às publicações. Tendencialmente, concluiu-se que, o género de comentários iniciais às publicações, direcionam as opiniões seguintes. O mesmo se verificou no *Facebook*, mas com uma tendência de origem neutra. Se a organização tivesse seguido um plano de comunicação de crise previamente estruturado, e tivesse realizado a avaliação e monitorização da campanha comunicacional de forma regular poderia ter adaptado e até revertido e potenciado os efeitos da estratégia comunicacional na sua audiência. O que nos remete para um dos pontos de reflexão inicial deste projeto: analisar quais, como e que técnicas de gestão de comunicação de crise deverão ser utilizadas para atenuar os efeitos negativos durante uma catástrofe natural e observar de que forma os conteúdos publicados, no âmbito da comunicação de crise, levam o público a reagir e interagir com a organização, nas páginas de *Facebook* e *Instagram*.

Relativamente à segunda hipótese, “o *Instagram* potencia mais comentários positivos do que o *Facebook*”, esta revelou-se verdadeira. Durante o período analisado, os utilizadores procuraram as páginas das redes sociais para demonstrar, maioritariamente, o seu descontentamento. No entanto, quando analisados os resultados dos comentários positivos, verificou-se que foi no *Instagram* que a organização conseguiu alcançar uma imagem mais positiva. Contudo, a percentagem de comentários negativos foi sempre superior à dos positivos. Portanto, pode-se concluir que a estratégia da DGS não se centrou na melhoria da imagem e reputação da

organização, mas atuou de forma a incidir no impacto emocional dos cidadãos, proporcionando-lhes opções, regras e diretrizes que permitiram minimizar o risco de contágio e propagação da doença.

A terceira hipótese, “durante uma crise, a partilha de informação verificada por meio de utilização de *hashtags* auxilia na construção do contexto da mensagem” demonstrou ser verdadeira. Através da utilização massiva das *hashtags*, a organização garantiu transparência, coerência e veracidade da informação nos canais utilizados, *Facebook* e *Instagram*, reforçando a credibilidade da imagem da organização. Esta opção estratégica da DGS contribuiu também para o combate à desinformação, auxiliando os utilizadores na partilha de informação verificada e proveniente de fontes credíveis e seguras. O combate à desinformação foi tema central durante esta pandemia, no qual, de forma conjunta, várias instituições e organizações mundiais têm trabalhado de forma a aumentar a sensibilização para o perigo da desinformação. Neste contexto de crise, em que opera um problema de saúde pública, a informação não verificada, abala, consequentemente, a confiança dos cidadãos nas organizações e a confiança na medicina e nos profissionais de saúde. O acesso livre à informação que é disponibilizado através do meio digital e a abundância excessiva de informação disponível, faz com que os utilizadores tenham dificuldade em encontrar as fontes e diretrizes fidedignas que necessitam. Portanto, a utilização das *hashtags* em quase todas as publicações da DGS, representou uma ótima opção de comunicação estratégica, no combate à desinformação em Portugal, durante a pandemia por Covid-19. A organização, além de assumir e garantir transparência e coerência nos conteúdos publicados, contribuiu para fortalecer, ainda que de forma indireta, a sua imagem, reputação e credibilidade.

A quarta hipótese, “durante a crise, as publicações de promoção de saúde são as mais utilizadas pela organização para ir de encontro ao seu público”, apenas se verificou na rede social *Instagram*. Maioritariamente, a organização tomou como parte da sua estratégia comunicacional a divulgação de conteúdos em que fossem abordados novos comportamentos, proporcionando aos cidadãos escolhas e opções de minimização de risco de contágio da doença. Já na rede social *Facebook*, esta hipótese não foi confirmada. Utilizando uma abordagem comunicacional diferente, a DGS, optou por selecionar esta plataforma como ferramenta primordial para a sua comunicação digital, com carácter institucional. Esta estratégia revelou-se favorável para organização, pois ao segmentar e personalizar as suas mensagens, tornando-as específicas e adaptadas ao seu público, permitiu obter uma taxa de envolvimento muito superior ao da plataforma do *Instagram*, em que as estratégias do tipo de conteúdo não se revelaram tão favoráveis no que respeita ao envolvimento entre a audiência e a organização. O que

confirma a quinta hipótese proposta: “durante a crise, o público do *Instagram* envolve-se menos nas publicações do que o público do *Facebook*. Concluiu-se que a taxa de envolvimento gerado no *Instagram* foi muito inferior à do *Facebook*. Tendo em conta que, geralmente esta rede social é caracterizada por alcançar altas taxas de envolvimento, conclui-se que o tipo de conteúdo preferencialmente utilizado no *Instagram* não foi segmentado e adaptado especificamente de acordo com as características do seu público. Foi possível também aferir que o público reage de forma dissemelhante a diferentes estratégias de comunicação nas mesmas redes sociais. Contudo, dependendo da plataforma onde estão inseridos, neste caso, no *Facebook* ou no *Instagram*, o público também vai reagir de modo diferenciado à mesma estratégia e ao mesmo conteúdo. Ou seja, a plataforma em que o utilizador se encontra, também influencia a forma como este interage com a organização. Portanto, durante uma crise, são necessárias estratégias diferenciadoras para cada plataforma em específico, mesmo tendo por base o mesmo motivo da crise. Os resultados salientam também a importância da resposta do público na construção do contexto da mensagem, de modo a que os profissionais de comunicação consigam entender as suas motivações e adaptar a sua estratégia em concordância com a missão, os valores e objetivos da organização fortalecendo a sua reputação e contribuindo para uma imagem positiva.

Como estratégia de conteúdo publicado, a organização procurou destacar a importância do papel e dos comportamentos de cada cidadão, enquanto ser individual e em grupo, na prevenção e contenção do vírus. O discurso utilizado na sua comunicação, durante o período analisado, demonstrou esperança, realçando o impacto positivo na adoção de novos comportamentos. A campanha de comunicação com o mote “Fique em casa” procurou também evidenciar e agradecer o esforço e contributo de cada um, enquanto parte integrante da solução, valorizando a força, a determinação e a cooperação do povo Português.

Tendo por base a teoria SCCT de Coombs (2010), que defende que uma estratégia de comunicação de resposta à crise deve centrar-se em dois momentos: as respostas primárias e a reparação de imagem, e partindo da hipótese de estudo “num cenário de comunicação de crise nas redes sociais, a utilização de respostas primárias é insuficiente para produzir uma resposta adequada à crise que vise salvaguardar a imagem e reputação da organização”, concluiu-se, com este estudo, que a afirmação é verdadeira. Embora a DGS tenha assumido como estratégia primária a “negação” e como estratégia secundária, que visava reforçar a imagem da organização, o “lembrete” e a “gratidão”, não conseguiu gerar uma perceção positiva no seu público, tanto no

*Facebook* como no *Instagram*. De facto, e maioritariamente, o conteúdo publicado em ambas as redes procurou centrar-se no conteúdo da mensagem e não no reforço da imagem, o que revoga a hipótese “as estratégias adotadas tiveram como objetivo reforçar a imagem da organização”. Os resultados obtidos demonstraram que a organização negou a crise em que se encontrava, apenas reforçando a sua imagem esporadicamente através da utilização de figuras de referência e credibilidade ligadas à comunidade, como profissionais de saúde e celebridades, para elucidar e fazer recomendações aos cidadãos. Portanto, a organização assumiu maioritariamente estratégias primárias no que diz respeito à resposta à crise. Consequentemente, estas não demonstraram ser suficientes para gerar comentários positivos no seu público. Tendo em conta o momento vivido pela organização e através das ferramentas disponibilizadas pelas duas redes sociais, no que respeita à monitorização e avaliação do desempenho do modelo comunicacional implementado, esta poderia ter optado por integrar regularmente estratégias que procurassem fomentar a imagem positiva da organização. No entanto, a DGS preferiu incidir a sua comunicação numa estratégia meramente informativa.

Em conclusão, o modelo comunicacional adotado pela DGS no período analisado poderia ter sido melhor ajustado às características dos diferentes públicos presentes nas redes sociais e ter integrado mais estratégias que visassem o reforço da imagem e da organização, mantendo ainda o seu objetivo principal que passou por divulgar uma mensagem informativa através de uma comunicação clara, formal e atempada. Contudo, o tipo de estratégia utilizada contribuiu para o esclarecimento e interpretação de um conjunto de dados complexos junto dos cidadãos, sendo que todavia, a mensagem meramente informativa não pareceu ser suficiente para envolver os públicos.

Integrar estratégias de resposta à crise que visem o reforço e imagem da organização, incluindo a divulgação dos valores organizacionais e sociais, é essencial para gerar uma perceção positiva no público de uma organização (McGuire, Cunningham, Reynolds & Matthews-Smith, 2020).

## 6.8 Limitações ao Estudo

A escassez de estudos relativos à gestão e comunicação de crise em ambiente digital realça a importância e a pertinência da realização desta investigação. Contudo, desenvolver e estruturar um quadro teórico-conceitual num campo de investigação caracterizado pela carência de conteúdos fidedignos e atuais inerentes a esta área, nomeadamente, no que respeita às principais teorias no âmbito da comunicação de crise adaptadas às novas realidades sociais e tecnológicas e à sua aplicabilidade em contexto prático e real, apresentou-se como um processo muito exigente, através de uma profunda pesquisa e filtragem crítica, sempre associada a alguma subjetividade do próprio investigador. Não tendo por pretensão com este estudo generalizar resultados, mas contribuir com uma análise à comunicação externa de uma organização pública perante um momento atípico e sem precedentes no país, servindo de insight a considerações que poderão ser estendidas a outras organizações e noutros contextos, esta investigação contempla algumas limitações que se tornaram verdadeiros obstáculos e não uma forma de escapar ao aprofundamento do tema:

- a observação e análise da estratégia de comunicação da Direção Geral de Saúde nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, apresentada nesta investigação, emergiu de uma projeção focada, inicialmente, no feedback exalado pela Direção Geral da Saúde, de acordo com a realização de entrevistas, em que se pretendia obter informações relativas à motivação das escolhas estratégicas do plano de comunicação implementado nas redes sociais. No entanto, não se obteve qualquer resposta aos diversos pedidos formalizados, quer por correio eletrónico ou através de carta registada. Por esse motivo, o presente estudo poderia ter resultado numa abordagem mais aprofundada sobre a temática investigada e os motivos que desencadearam as ações tomadas. Todavia, a investigação foi levada a cabo autonomamente devido à falta de disponibilidade de resposta. Logo, o próprio enquadramento do tema em conjunto com a sua atualidade não permitiu a implementação da metodologia predefinida e prevista para o caso de estudo analisado. As organizações envolvidas na Pandemia por COVID-19 enfrentam, atualmente, tempos difíceis e veem agora as suas dinâmicas de trabalho serem colocadas em causa diariamente. Todos os esforços para manter a sua credibilidade, imagem e reputação perante os públicos, estão direcionados para os meios de comunicação social focando-se essencialmente nas estratégias adotadas, pelo

que, todas as entidades públicas previamente definidas que foram contactadas não mostraram disponibilidade em participar no presente estudo;

- a escassez de conteúdos científicos e literários sobre a Gestão e Comunicação de Crise em língua portuguesa aumentou a necessidade de pesquisa em outras línguas, o que tornou o processo de síntese e encadeamento lógico ligeiramente mais lento;
- dificuldade no acesso a informações estratégicas e operacionais no âmbito das Teorias de Comunicação de Crise aplicadas às redes sociais e também, ausência de estudos prévios sobre o tema nas redes sociais em contexto de crise. Embora a opinião seja unânime na sua aplicabilidade, na prática, grande parte das investigações realizadas carece de estudos de caso em contexto real, impossibilitando a sua comparação. Esta realidade proporcionou a máxima preocupação na sustentação teórica;
- a falta de acesso ao planeamento das estratégias de comunicação da entidade em análise, limitou uma possível comparação entre os objetivos internos propostos para a campanha de comunicação e a análise externa das estratégias à organização que foi feita na presente investigação;
- do ponto de vista conceptual, existem outros fatores para além dos investigados que podem afetar a análise e que não foram considerados no estudo, nomeadamente, as horas de publicação dos conteúdos, o desempenho dos porta-vozes da organização ou a comunicação feita no *site* institucional, que seriam interessantes analisar.

## **6.9 Linhas futuras da investigação**

Como acontece com muitos temas de comunicação emergentes, a lacuna de pesquisa centra-se na falta de estudos longitudinais sobre a comunicação de crise, por exemplo, no que respeita à utilização das redes sociais ao longo das várias fases de uma crise, não só durante, mas também no período que a antecede, o antes, e no processo de recuperação, o após período de crise.

Estudos futuros poderão procurar comparar de que forma é que as organizações públicas e os seus públicos utilizam as redes sociais de forma diferente, em diferentes estágios de um ciclo de crise, de preferência recorrendo a amostras representativas a nível nacional.

É necessário também que as futuras investigações tenham em conta, não apenas a plataforma de social media, mas a percepção que o público tem das estratégias implementadas na comunicação de crise, bem como os danos causados na imagem e reputação, nomeadamente através da colocação de questionários aos utilizadores das plataformas *Facebook* e *Instagram*.

Uma linha de pesquisa convergente com a que foi realizada, deveria contar com o enquadramento da psicologia da percepção, como a análise de componentes visuais, nomeadamente o grau de vivacidade de uma publicação, através da análise de utilização de fotografias, vídeos, a seleção das cores, estilos de letra entre outros.

No nosso ponto de vista, uma investigação a desenvolver no futuro deveria focar-se na análise às estratégias de comunicação de crise utilizadas pela DGS através dos canais de comunicação tradicionais, nomeadamente, em canais televisivos, jornais e/ou rádios, de forma a estender o campo de análise para uma percepção mais holística sobre o tema investigado.

Considera-se igualmente aconselhável a exploração qualitativa da análise do tema, com base na aplicação da técnica de entrevista a peritos em comunicação de crise. Ter-se-ia uma visão do ponto de vista técnico relativamente à aplicação das estratégias de comunicação de crise em contexto real.

Da mesma forma, consideramos pertinente e de grande aplicabilidade em contexto organizacional real, o teste ao modelo do Manual de Crise proposto de modo a avaliar todos os seus componentes e verificar como este se pode tornar mais útil e eficaz para as organizações.

## Capítulo VII – Proposta de um Manual de Crise

### 7.1 O Manual de Crise

O manual de crise é um instrumento de apoio à gestão da crise que menciona as principais diretrizes e instruções básicas de forma a minimizar os efeitos negativos da crise. Na forma de um plano atualizado, o documento deve ser prático, de fácil acesso e consulta rápida de forma a otimizar a sua operacionalidade. Todas as organizações devem ter um manual de crise previamente elaborado, pois este permite fazer o levantamento de informação imprescindível para planear uma resposta adequada e elaborar possíveis estratégias de resposta perante vários cenários hipotéticos. Esta ferramenta de gestão e comunicação de crise atua como medida preventiva, representando uma mais-valia perante o momento de crise. Além de permitir à organização ganhar tempo, que é crucial num momento de crise, possibilita que esta atualize adapte e reformule a estratégia de comunicação pré-definida. Esta proposta de um manual de crise tem como objetivo ajudar empresas e organizações que passaram ou poderão vir a passar por uma crise, a construir o melhor caminho para ultrapassá-la com sucesso, garantindo a manutenção da sua imagem e reputação perante os diferentes públicos. O manual de crise deve ser feito à imagem da empresa que se propõe a elaborá-lo, para que este possa refletir a sua realidade. No entanto, esta proposta pretende auxiliar e servir como base para uma futura adaptação em contexto real. Através do referencial teórico abordado ao longo deste projeto de investigação, este documento seguiu o padrão estabelecido pelos autores citados, nomeadamente, Forni (2019), Coombs (2010) e Fearn-Banks (2010), e a partir da análise de outros modelos de Manuais de Crise que foram tidos como exemplo como o Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores da empresa *Deloitte* (Deloitte, 2020) e O Manual de Gestão de Crise com Repercussão na Opinião Pública de Rossi (2018). Para a elaboração e construção deste documento foi escolhido o formato A5, que é geralmente o modelo adotado pela grande maioria dos manuais, e que segundo Sebastião (2009) tem um tamanho suficientemente manejável. Embora seja construído em formato digital, qualquer manual de crise deve poder ser impresso, para posterior distribuição pelos membros da equipa de gestão de crise. A fonte escolhida foi a “Arial”, tamanho 11, pela fácil legibilidade tanto em formato papel como em formato digital, caso o utilizador pretenda aceder através de um computador ou *smartphone*. O título de cada tópico assume o tamanho 14, os subtítulos 12, com exceção das tabelas, gráficos, *check lists*, entre outros, que assumem o tipo de letra

“Calibri”, para dar mais dinamismo ao seu conteúdo. As várias sugestões de ferramentas construídas para a consecução dos objetivos de cada etapa da gestão de crise tiveram por base a utilização da metodologia “*Kaizen*”, uma metodologia com origem Japonesa que ajuda a melhorar os processos organizacionais. Neste documento em específico procurou adaptar-se o conceito de gestão visual, um meio comunicacional que possibilita que todos os membros da equipa de crise possam e consigam observar como estão estabelecidos os padrões de trabalho. A gestão visual é feita através da utilização de processos de quadros, gráficos ou imagens, que são exemplos de formatos que facilitam a integração entre os membros de uma equipa e ajudam a despoletar um rápido feedback, podendo ser aplicados como medida de controlo padronizado (Silva, 2019).

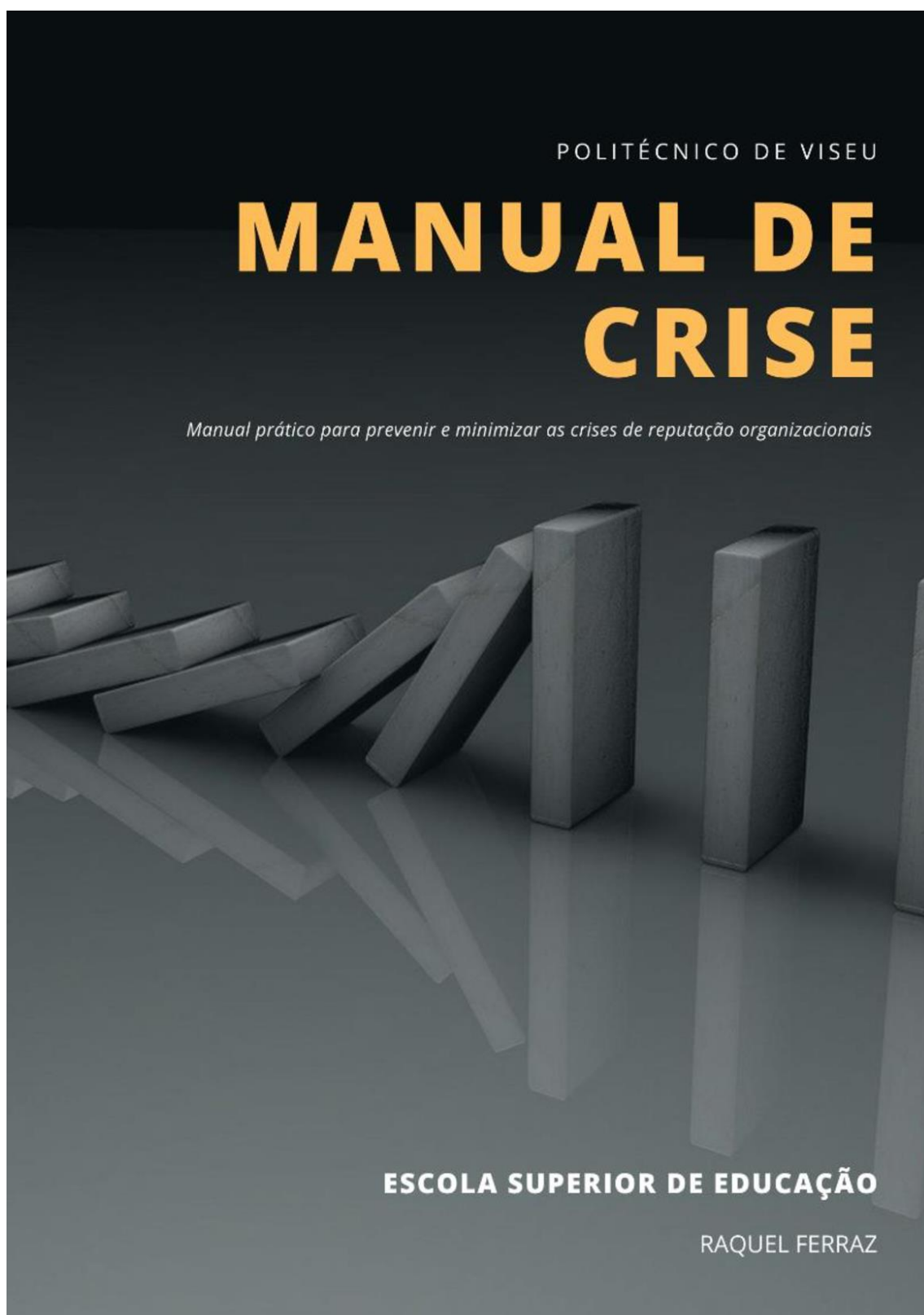
Para adquirir contraste, e tornar a leitura do documento mais simples, foi utilizado um fundo de cor branca e texto em preto, destacando-se alguns elementos essenciais com cores, apresentando sempre o mesmo padrão ao longo do documento. Apenas para a capa foi escolhido um *design* mais sofisticado. No entanto, procurou-se ir ao encontro do *layout* utilizado em todo o documento.

O manual em formato digital está disponível para consulta, através do *link*:

[https://viewer.joomag.com/manual-de-crise-word-final/0725518001622366848?short&fbclid=IwAR3RY1pGY8Ejd8SLetKole8ZG7RdwqOCQlypc\\_0qi0KPRn9q0ZHh71bHeU4](https://viewer.joomag.com/manual-de-crise-word-final/0725518001622366848?short&fbclid=IwAR3RY1pGY8Ejd8SLetKole8ZG7RdwqOCQlypc_0qi0KPRn9q0ZHh71bHeU4)

Para visualizar o conteúdo é necessário aceder ao *link* e clicar em “*continue to publication*”.

## 7.2 Apresentação do Manual de Crise





POLITÉCNICO DE VISEU

# MANUAL DE CRISE

*Manual prático para prevenir e minimizar as crises de reputação organizacionais*

Projeto de Mestrado em Comunicação Aplicada

**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO**

**RAQUEL FERRAZ**

## **Índice:**

<b>SUMÁRIO</b>	<b>6</b>
<b>1. A CRISE</b>	<b>7</b>
<b>2. ULTRAPASSAR A CRISE</b>	<b>10</b>
<b>3. O MANUAL DE CRISE</b>	<b>12</b>
<b>4. A ORGANIZAÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>5. A GESTÃO E A COMUNICAÇÃO DE CRISE</b>	<b>15</b>
<b>a. Os princípios da gestão de crise</b>	<b>16</b>
<b>6. ANÁLISE DA SITUAÇÃO</b>	<b>17</b>
<b>a. Perceção do risco</b>	<b>18</b>
<b>b. Análise SWOT</b>	<b>19</b>
<b>c. Mapeamento e classificação das partes interessadas</b>	<b>22</b>
<b>7. PLANEAMENTO DAS AÇÕES</b>	<b>25</b>
<b>8. O PLANO ESTRATÉGICO (CICLO PDCA)</b>	<b>26</b>

<b>8.1 ANTES DA CRISE</b>	<b>29</b>
a. Equipa de gestão de crise	30
b. O porta-voz	34
<b>8.2 DURANTE A CRISE</b>	<b>35</b>
a. Comunicação de Crise	35
b. Os tipos de crise	36
c. Os modelos de resposta de Coombs	39
d. A estratégia	41
e. As declarações públicas	42
f. As perguntas dos <i>media</i>	43
<b>8.3 APÓS A CRISE</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>48</b>
1. <i>Checklist</i> de crise	49
2. Cronograma de respostas	50
3. Guia de elaboração de mensagens-chave	51

- 4. Lista de contatos da equipa 52
- 5. Matriz planeamento de ações 53
- 6. Modelo de comunicado de imprensa 54

## Índice de figuras

FIGURA 1 O PROCESSO DE GESTÃO DE CRISE.	10
FIGURA 2 A DESCRIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO NO MANUAL DE CRISE.	14
FIGURA 3 1PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE CRISE.	16
FIGURA 4 MATRIZ DE PERCEÇÃO DE RISCO.	18
FIGURA 5 ANÁLISE SWOT.	19
FIGURA 6 MAPEAMENTO DOS PÚBLICOS.	22
FIGURA 7 CAS FASES DA CRISE	26
FIGURA 8 CICLO PDCA.	27
FIGURA 9 ORGANOGRAMA DA EQUIPA DE CRISE.	30
FIGURA 10 OS DIFERENTES TIPOS DE CRISE.	36
FIGURA 11 OS MODELOS DE RESPOSTA SEGUNGO COOMBS.	39
FIGURA 12 A ESTRATÉGIA NAS REDES SOCIAIS.	41
FIGURA 13 AS DECLARAÇÕES PÚBLICAS.	42
FIGURA 14 AS PERGUNTAS DOS ORGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.	43

## Sumário

Apesar do forte impacto que as crises têm nas organizações, a gestão e comunicação de crise ainda é um tema pouco abordado pelas empresas em Portugal e observado com alguma reticência. Embora estas se encontrem a evoluir nesse sentido, a dinamização de uma comunicação preventiva carece de grande desenvolvimento.

Desta forma, o objetivo primordial deste Manual de Crise é criar um guia que inclua um conjunto de elementos capazes de orientar organizações públicas em situações de emergência para que, no futuro, não coloquem em causa a sua imagem, reputação e credibilidade. O documento não procura ser exaustivo mas profundo no seu conteúdo, de fácil acesso e de consulta rápida, de forma a otimizar a sua operacionalidade.

## 1. A Crise

A palavra crise assume variados significados dependendo do idioma. Tem origem no grego “krisis” que significa decisão, determinação e julgamento. Já na sua origem no latim “crisis” assume o momento da vida ou da morte. Nos idiomas orientais, o termo crise não faz distinção entre os conceitos de risco e de oportunidade, no entanto, atualmente está fortemente associado a uma conotação positiva sobre oportunidade e mudança.

Uma crise ocorre quando a imagem, reputação e credibilidade de uma instituição é atingida de forma negativa. Independentemente da sua origem, qualquer organização pública ou privada pode ser afetada a vários níveis e com graus de intensidade diferentes.

A crise estimula a cobertura mediática que exige por parte dos profissionais de comunicação uma resposta rápida e eficaz de forma a minimizar os danos causados. A resposta durante e após a crise, as estratégias utilizadas e o plano de comunicação colocado em prática, poderão fazer a diferença entre

atravessar com sucesso uma crise ou permanecer com os danos irreparáveis, ficando sempre a organização associada a esse evento.

Embora existam crises previsíveis e imprevisíveis, uma das primeiras divisões que é comum observar, todas devem ser previamente planeadas e preparadas, até mesmo as imprevisíveis.

É necessário tomar decisões rápidas, e ter um plano estratégico já definido, pois vai permitir economizar tempo. Qualquer empresa ou organização deverá estar preparada para reagir através da comunicação em qualquer emergência, seja através de um plano preventivo ou através de um plano defensivo.

O ponto fundamental para qualquer plano de gestão e superação de crise bem-sucedido está na capacidade de quem o coloca em prática saber improvisar e adaptar-se às diferentes situações que vão surgindo, procurando adotar medidas adequadas e favoráveis à imagem da organização.

Tendencialmente, administradores e diretores das empresas nacionais acreditam que perante uma crise, vão agir de forma a conseguir dissimulá-la antes que

esta seja tornada pública, o que comprova que na sua maioria, as empresas conhecem as causas que desencadearam o momento menos positivo, devendo assim de forma imediata acionar uma estratégia de comunicação que minimize o impacto e os danos na reputação da organização. No entanto, raramente isso acontece.

## 2. Ultrapassar a crise

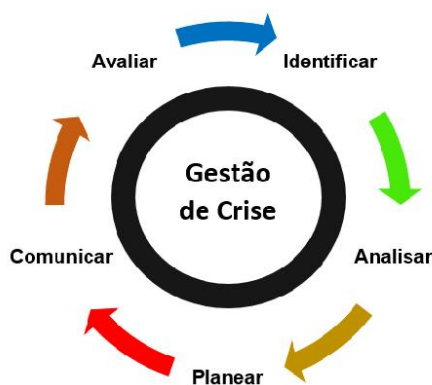


Figura 1 O processo de gestão de crise.

Atualmente, qualquer organização pública ou privada, está sujeita a num determinado momento da sua existência ver-se envolvida numa situação de crise. Esta ocorre quando há um acontecimento negativo que altera o normal funcionamento da organização colocando em causa a sua imagem, reputação e credibilidade. Independentemente da sua origem, uma organização pode ser afetada a vários níveis e com graus de intensidade diferentes. Tendencialmente, administradores e diretores das empresas nacionais acreditam que perante uma crise, irão agir de forma a

conseguir dissimulá-la antes que esta seja tornada pública. No entanto, são raros os casos em que isso acontece. A partir do momento que a crise envolve uma realidade mediática, causa efeitos negativos atingindo os seus públicos. O envolvimento dos meios de comunicação e a rápida disseminação da informação são fatores determinantes para amplificar o acontecimento negativo. Embora na sua generalidade as situações de crise ocorram com grande grau de imprevisibilidade, na maioria das vezes, podem e devem ser antecipadas.

Se ter um plano estratégico é essencial para ultrapassar a crise com sucesso, prevenir é a melhor estratégia. Gerir uma situação de crise, é PREVENIR e MONITORIZAR as situações e informações e AVALIAR as ameaças e oportunidades que podem advir do problema instalado.

### 3. O Manual de Crise

O manual de crise é um instrumento de apoio à gestão da crise que contempla e menciona as principais diretrizes e instruções básicas de forma a minimizar os efeitos negativos da crise. Na forma de um plano atualizado, o documento deve ser prático, de fácil acesso e consulta rápida de forma a otimizar a sua operacionalidade. Todas as organizações devem ter um manual de crise previamente elaborado, pois este permite fazer o levantamento de informação imprescindível para planear uma resposta adequada e elaborar possíveis estratégias de resposta perante vários cenários hipotéticos. O manual de crise atua como medida preventiva, permitindo no momento da crise ganhar tempo e colocar a estratégia pré-definida dentro do *timing* esperado.

Este manual de gestão de crise tem como objetivo ajudar empresas e organizações que passaram ou poderão vir a passar por uma crise, a construir o melhor caminho para ultrapassá-la com sucesso,

garantindo a manutenção da sua imagem e reputação perante os diferentes públicos. O manual de crise deve ser feito à imagem de cada empresa para que possa refletir a sua realidade. Portanto, o presente documento pretende apenas servir como base para futura adaptação.

## 4. A organização



*Figura 2 A descrição de organização no manual de crise.*

Um manual de crise deve iniciar com uma pequena apresentação da empresa. Esta deve ter elementos essenciais para além da descrição da atividade, como o histórico, as principais linhas de atuação, missão e valores, volume de negócios, funcionários e cargos ocupados. Também podem ser colocadas neste tópico informações gerais sobre alguns eventos significativos que esta privilegie, bem como fotografias das instalações e dos equipamentos. Esta breve descrição da organização poderá, sempre que se justifique, ser disponibilizada como kit de imprensa aos jornalistas.

## **5. A gestão e a comunicação de crise**

A gestão de crise enquanto processo de planeamento estratégico remove parte dos riscos e das incertezas advindos de ocorrências negativas, permitindo que a organização tenha maior controle das suas ações e que minimize os danos causados pela crise quanto à sua imagem e reputação. Frequentemente associada e confundida com a comunicação de crise, a gestão de crise prende-se na dualidade entre a prevenção e as medidas de resposta face ao evento negativo.

O conceito de gestão de crise baseia-se na capacidade que a organização tem de voltar ao seu estado normal após a crise, tornando-se assim, uma ferramenta essencial ao dispor das empresas para fazer face a cenários críticos, podendo prevenir ou modificar o impacto dos acontecimentos negativos na organização. Já a gestão de comunicação de crise é um segmento da gestão de crise sendo definida pela recolha, processamento e disseminação da informação necessária para enfrentar a crise.

### a. Os princípios da gestão de crise

<b>12</b> <b>Princípios</b> <b>da gestão</b> <b>de crise</b>	1. Não mentir
	2. Antecipar
	3. Prevenir e preparar
	4. Analisar pontos fortes e fracos da organização
	5. Minimizar fragilidades
	6. Definir a equipa de crise
	6. Definir o porta-voz
	7. Comunicar rápida e eficazmente
	8. Não ignorar boatos e reclamações
	9. Ter um plano estratégico
	10. Colaborar com os media
	11. Notificar os públicos /partes interessadas
12. Avaliar e aprender	

*Figura 3 Princípios da gestão de crise.*

## 6. Análise da situação

Para um planeamento de uma gestão de crise eficaz, é necessária uma correta análise da situação em que se encontra a organização. O plano estratégico de ação inicia com uma auditoria interna e externa para que possam ser avaliados os riscos, para que, posteriormente, se forneçam as linhas orientadoras a colocar em prática. No que respeita a análise da situação deve ser feita uma pesquisa e investigação à imagem da organização, ou seja, um estudo que analisa todos os processos da empresa, que se decompõe em três vertentes: interna; externa e respetivos *stakeholders*. Relativamente à análise de ordem interna, esta procura reunir opiniões dos vários departamentos, setores ou divisões e diferentes trabalhadores para que seja possível estabelecer, posteriormente, os pontos fracos e fortes. A análise de ordem externa, visa detetar os inconvenientes que possam ter origem tanto nos públicos da organização em análise como nos seus concorrentes, e que sejam suscetíveis de gerar crises futuras.

De seguida, são apresentadas as ferramentas para proceder à análise da situação:

### a. Perceção do risco

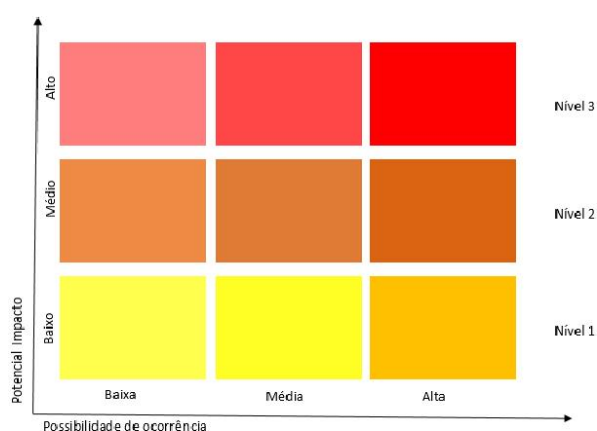


Figura 4 Matriz de percepção de risco.

Cada organização deve através de um gráfico de percepção de risco identificar, dentro de cada área de atuação do negócio ou serviço, as situações ou cenários com maior probabilidade de despoletar uma crise dentro da organização. A percepção de risco pode ser classificada de acordo com dois critérios: o impacto

causado e a probabilidade de ocorrência. A zona de alto risco de impacto com uma ocorrência significativa constitui uma zona de perigo máximo. Pelo que, todos os riscos identificados nesta zona devem ser tratados específica e antecipadamente. Após a identificação do risco, é necessário preparar e elaborar uma estratégia de resposta com as ferramentas adequadas caso seja haja necessidade da sua colocação em prática.

### b. Análise SWOT

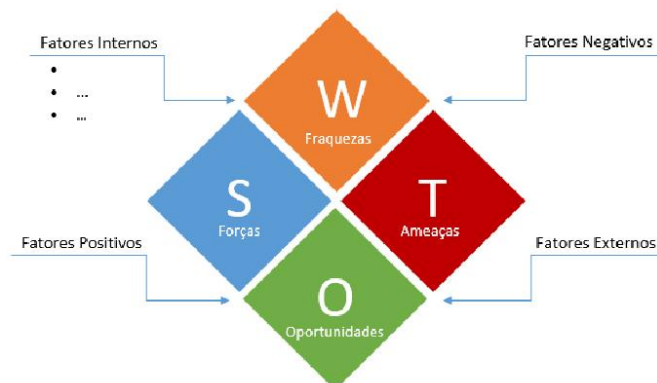


Figura 5 Análise SWOT.

A análise SWOT é uma técnica de planeamento estratégico utilizada para identificar e avaliar globalmente o ambiente externo e interno de uma organização. Permite posicionar e verificar a posição estratégica adotada pela entidade, dentro de um determinado campo de atuação. Devido à sua simplicidade metodológica pode ser utilizada para avaliar qualquer cenário ou situação. A análise é feita através da identificação e análise de pontos fortes e fracos da organização (forças e fraquezas) e das oportunidades e ameaças a que esta está exposta (fatores externos e internos). O ambiente interno da organização é formado pelo conjunto de Recursos Humanos de todos os departamentos, recursos financeiros e físicos, entre outros passíveis de controlar, pois são resultado das estratégias definidas pelos quadros superiores: a direção. Dentro do ambiente interno, é possível identificar “as forças” correspondentes aos recursos e capacidades da organização, proporcionando vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes. As “fraquezas” representam as lacunas que a organização apresenta em comparação aos mesmos. Sendo de origem interna, ambos podem e devem ser controlados de

forma estratégica. O ambiente externo é formado pelas “oportunidades e ameaças”, fatores que estão fora do limite de controlo da organização, mas exercem influência sobre ela. Como base para um bom planeamento estratégico estes devem ser monitorizados de forma a considerar como exemplo de oportunidade todas as condições que a empresa possa vir a beneficiar, e as ameaças, aquelas que podem influenciar negativamente a organização. Portanto, a essência da análise SWOT é saber aproveitar as forças para alavancar oportunidades ou defender-se das ameaças.

### c. Mapeamento e classificação das partes interessadas

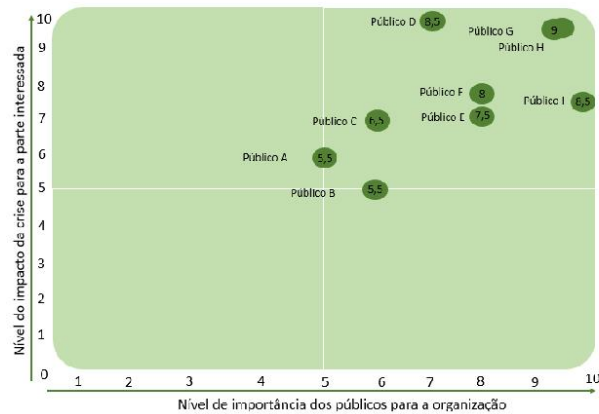


Figura 6 Mapeamento dos públicos.

A identificação e categorização prévia dos públicos, bem como o reconhecimento do seu papel e importância para a organização vai permitir priorizar as opções corretivas perante a crise. Públicos são *stakeholders* até serem afetados por problemas ou assuntos. Quando deixam o seu estado latente (*stakeholders*) para se tornarem ativos (públicos) passam a influenciar as organizações ou a ser influenciados por estas. Portanto, perante uma crise

os públicos ativos serão os primeiros a serem contactados e informados e a merecer mais atenção por parte das organizações. Através do esquema apresentado, é possível, baseado numa escala numérica de 1 a 10, atribuir um valor de importância a cada público definido, de forma a hierarquizar quais os públicos a contactar no momento da crise. Os *públicos* são definidos como todos aqueles que têm uma relação funcional com a organização destacando como principais envolvidos: vítimas e familiares, média, colaboradores de ordem judicial, concorrentes, grupos de interesses especiais, clientes e consumidores, reguladores e legisladores, acionistas, trabalhadores, sindicatos e management nacional ou internacional. A estes podem ser atribuídos diferentes papéis sociais perante a organização ao longo da crise: vilões, heróis, vítimas, salvadores, inimigos, aliados e protetores. Logo, é importante conhecer e identificar todos os públicos (os que de modo direto ou indireto podem influenciar a organização) e comunicar com eles. A lista de públicos-chave a contactar deve ser abrangente, mas nem todos os públicos deverão ser notificados. Há quatro níveis de públicos que

devem impreterivelmente ser contactados no momento da resposta à crise:

- Públicos com capacidade de decisão – indivíduos ou grupos com poder e autoridade para tomar decisões;
- Públicos funcionais - as pessoas que realmente fazem a organização funcionar;
- Públicos normativos - pessoas que partilham valores com a organização durante as crises;
- Públicos difusos - pessoas ligadas indiretamente à organização em crise.

## **7. Planeamento das ações**

Após o estudo das vulnerabilidades e o mapeamento da importância dos públicos para a organização, estão reunidas as condições necessárias para delinear e construir as medidas corretivas a tomar. Estas devem ser desenvolvidas por fases: fazer o diagnóstico; desenvolver as medidas que visam solucionar o problema e as medidas guias para o desenvolvimento de situações futuras; realizar o estudo de previsão de custos para avaliar a rentabilidade de cada medida; proceder à criação de mecanismos de controlo, previsão e eficiência através de reuniões periódicas e por último estabelecer planos estratégicos que contenham as decisões a tomar perante os acontecimentos. A terceira e última fase, dedicada à execução e desenvolvimento de um manual de crise apresenta um conjunto de ações dirigidas aos vários públicos, concretizando-se num plano estratégico de comunicação a adotar pela organização

## 8. O plano estratégico (Ciclo PDCA)



Figura 7 As fases da crise.

Os planos de gestão de crise são intervenções de desempenho que preparam funcionários ao longo do tempo, desenvolvem sistemas tecnológicos e fomentam uma cultura assente na prevenção e segurança, de forma a responder com eficiência a um evento de crise para que seja possível minimizar os danos provocados quanto à sua imagem e reputação.

Assumindo que qualquer empresa está suscetível a diferentes tipos de crise, a resposta a dar perante um evento negativo deve ser preparada e estruturada previamente, com base na probabilidade dos acontecimentos, ou seja, as organizações devem equacionar quais os tipos de crise mais prováveis no seu setor e posteriormente definir os critérios de identificação da crise para que seja dada uma resposta no momento certo e de acordo com o plano estratégico definido. A identificação e divisão das crises em fases vai permitir conhecer o seu ciclo de desenvolvimento e estabelecer conjuntos de ações específicas para cada momento, gerando e controlando as expectativas dos envolvidos.

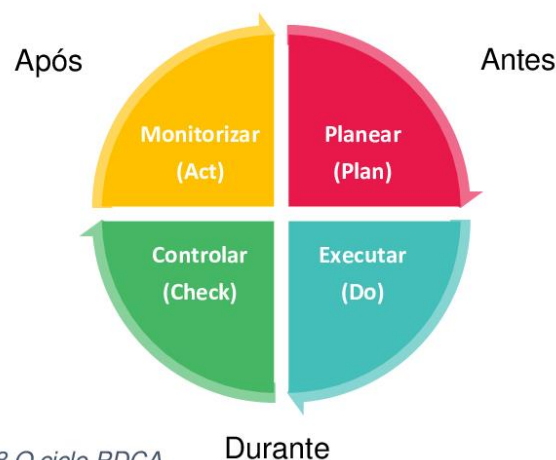


Figura 8 O ciclo PDCA.

Através da aplicação do ciclo do PDCA nas diferentes fases da crise e do respetivo processo de gestão de crise, designadas Plan (planear), Do (executar), Check (controlar) e Act (monitorizar), é possível ter em conta importantes pontos que devem ser tomados em consideração nas diferentes etapas do processo de tomada de decisão, pois facilitam o alcance dos objetivos necessários à sobrevivência do projeto:

**Plan** (Planear) - O planeamento é a fase inicial da gestão de crises onde se estabelecem as metas, estratégias e os objetivos. Esta primeira fase é determinante para o sucesso das fases seguintes.

**Do** (Executar) – Momento da ação em que as medidas definidas no planeamento começam a ser executadas.

**Check** (Verificar) – A verificação permite averiguar se a realização das tarefas está conforme planeado, isto é, se as metas anteriormente definidas para ultrapassar a crise estão a ser alcançadas dentro do planeamento estratégico delineado, e identificar se, nesse momento, são necessários ajustes.

**Action** (Agir) – Neste momento realiza-se uma ação corretiva através de novas aprendizagens, sobre tudo

aquilo que não correu de acordo com o planeado na primeira fase. Procede-se a integração das experiências adquiridas e dá-se início a um novo ciclo.

## **8.1 Antes da crise**

A prevenção para um cenário de crise envolve reduzir riscos e tem como principal ferramenta estratégica a criação de um plano de gestão de crises e a realização de exercícios com situações hipotéticas. Para que uma organização ultrapasse uma crise com sucesso, deve:

- ✓ Ter um plano de gestão de crises atualizado anualmente;
- ✓ Ter uma equipa de gestão de crises designada;
- ✓ Elaborar exercícios para testar os planos e as equipas anualmente;
- ✓ Redigir mensagens de crise

Um bom planeamento e a preparação permitem que as equipas de crise reajam rapidamente e tomem decisões mais eficazes.

### a. Equipa de gestão de crise

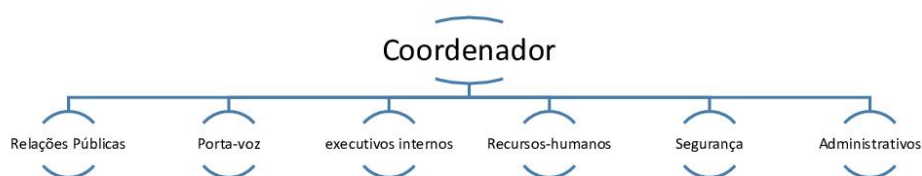


Figura 9 Organograma da equipa de crise.

A equipa de gestão de crise deve ser formada antes da crise despoletar. No entanto, como grande parte das empresas não atuam preventivamente, uma das primeiras tarefas perante a crise é a designação dos membros da equipa de gestão de crise. A equipa de crise é um grupo de 5 a 12 pessoas, que perante uma situação de crise, se responsabiliza pela definição dos objetivos e pelo plano de ações a seguir, assumindo a gestão das ações de comunicação que terão que ser feitas na sequência da crise. A equipa não precisa de

ter uma estrutura formal, mas um caráter permanente. Os seus membros devem ser criteriosamente selecionados. Devem ter cargos estratégicos e contemplar várias áreas da organização. Habitualmente são funcionários das organizações que cumulativamente exercem as suas atividades habituais com a gestão de crise. Características como a inteligência, a agilidade, a acessibilidade, criatividade, poder de decisão, visão estratégica, conhecimento técnico, aptidão para trabalhar em equipa e capacidade de ouvir e lidar com o *stress*, são imprescindíveis para a gestão de crise eficaz.

A equipa deve ser dividida em três setores: a equipa central, a de controlo e a de comunicação, apresentando apenas um nível de hierarquia. Portanto, os três setores constituídos devem apenas responder ao Coordenador Responsável, para que a partilha de informação entre os membros da equipa e o coordenador não perca força e velocidade e para que apenas exista uma única linha de operações. Cada membro deve ter uma função individual e específica no campo que atua, sendo-lhe atribuído um

substituto, caso o elemento principal não esteja disponível.

Funções da Equipa Central:

- Assumir o alto nível da crise;
- Dar continuidade ao negócio;
- A aquisição e fornecimento de produtos;
- Aprovar o orçamento de contingência;
- Comunicação com a direção e as altas organizações envolvidas (ministros; parlamento, etc);
- Fazer a ponte entre a organização e os consultores jurídicos;
- Analisar a situação das vítimas e envolvidos;
- Garantir que o presidente ou CEO seja informado de todas as situações, decisões e planos de ação;
- Garantir que o presidente da organização, nas deslocações ao local de crise, é acompanhado

por um profissional de Relações Públicas ou Porta-voz para iniciar os processos de comunicação com os *media*;

- Aconselhamento estratégico.

Funções da equipa de controlo:

- Responsável pela resposta operacional – opera através do local da crise;
- Manter a equipa central informada;

Funções da equipa de comunicação:

- Garantir a gestão dos relacionamentos entre a organização e o público;
- Arquitetar argumentações;
- Elaborar e organizar mensagens-chaves;
- Selecionar instrumentos de comunicação para colocar em prática a estratégia adotada;

## **b. O porta-voz**

É o representante oficial da organização, intervindo em nome desta em acontecimentos públicos com objetivo de emitir mensagens com fins organizacionais, num determinado contexto. Embora possam existir vários porta-vozes, estes devem atuar como voz única, procurando gerir todas as declarações com os órgãos de comunicação social, centralizar a comunicação e evitar discrepâncias e divergências do conteúdo. A seleção da função de porta-voz deve ter em conta competências psicológicas e psicossociais de comunicação. No entanto, ter uma imagem agradável perante a camara (não tem que ser detentor de beleza, tem que ter formação para agir perante os órgãos de comunicação social); saber responder às questões dos *media* com eficácia; (3) apresentar as informações com clareza e (4) lidar com perguntas difíceis são características essenciais para quem assumir a função de porta-voz da organização.

## **8.2 Durante a crise**

### **a. Comunicação de Crise**

A comunicação de crise assume um papel de grande importância na gestão de crise. As estratégias de comunicação como resposta à crise são um parâmetro fundamental para a notoriedade e imagem das organizações pois além de permitirem comunicar de forma assertiva e eficaz, possibilitam que a organização se defenda de situações de crise e saia quase sem repercussões negativas.

### b. Os tipos de crise

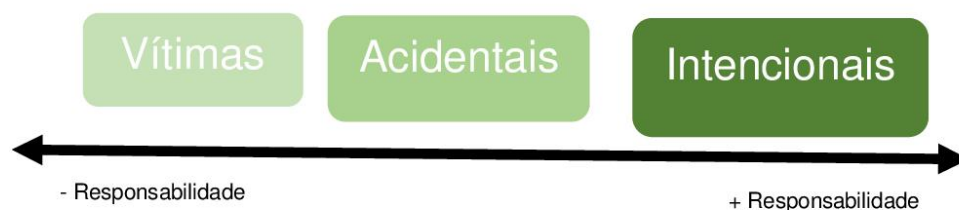


Figura 10 Os diferentes tipos de crise.

As crises podem surgir dentro da organização, que são chamadas as crises internas, ou através de fatores exteriores à empresa, as crises externas. Independentemente da sua origem, antes de uma crise existem, quase sempre, indícios que poderão ser tidos em conta de forma a prevenir uma crise futura. Estas são denominadas de crises previsíveis e dizem respeito a todas as situações que qualquer organização conhece previamente e que na maioria das vezes surgem internamente. Geralmente, as empresas conhecem as causas que desencadearam o momento, devendo de forma imediata acionar uma estratégia de comunicação que minimize o impacto e

os danos na reputação da organização. Também existem as crises imprevisíveis, surgem de surpresa, tornando-se por esse motivo mais difíceis de gerir e controlar. No entanto, todas devem ser preparadas, até as imprevisíveis. É importante que as organizações identifiquem os tipos de crise mais prováveis e que estabeleçam estratégias futuras. Ao delimitar o tipo de crise estabelece-se a ameaça básica apresentada pelo acontecimento negativo.

Caso a organização não tenha definido e preparado uma estratégia de resposta quando esta ocorre, é necessário passar pelo mesmo processo e identificar qual o tipo de crise para que se possa escolher um modelo de resposta. Ao delimitar o tipo de crise estabelece-se a ameaça básica apresentada pelo acontecimento negativo. Logo, mediante as características da origem da crise e o seu grau de responsabilização, pode selecionar-se a melhor estratégia comunicacional para que a imagem e reputação da organização não seja colocada em causa, e a sua credibilidade e confiança junto dos públicos também. Os danos provocados por uma crise mal gerida podem, efetivamente, comprometer o

futuro da organização. Cada crise é única e tem as suas próprias características. Ultrapassar a crise com sucesso também passa pela capacidade de quem coloca a estratégia em prática, sejam gestores, diretores, departamentos de comunicação ou técnicos especializados em gestão de crises, saber improvisar e adaptar-se às diferentes situações que vão surgindo, procurando adotar medidas adequadas e favoráveis à imagem da organização.

O esquema apresentado sugere uma divisão mais simples, dividida em três categorias. Cada organização deve identificar o tipo de crise a que está sujeito e posteriormente selecionar o modelo de resposta que lhe parecer mais indicado e conveniente, mediante a análise da situação em causa.

### c. Os modelos de resposta de Coombs



Figura 11 Os modelos de resposta segundo Coombs.

Os modelos de resposta apresentados procuram identificar de que forma os públicos entendem as crises, as suas reações às estratégias de resposta, bem como a sua perceção no que respeita à imagem

e reputação da organização após a crise. Para isso tem como foco o grau de responsabilização da organização à crise. Se a organização tem responsabilidade no que aconteceu, deve adotar uma estratégia mais acomodativa. Se pelo contrário, tem menos responsabilidade, deve optar por uma estratégia defensiva.



### e. As declarações públicas

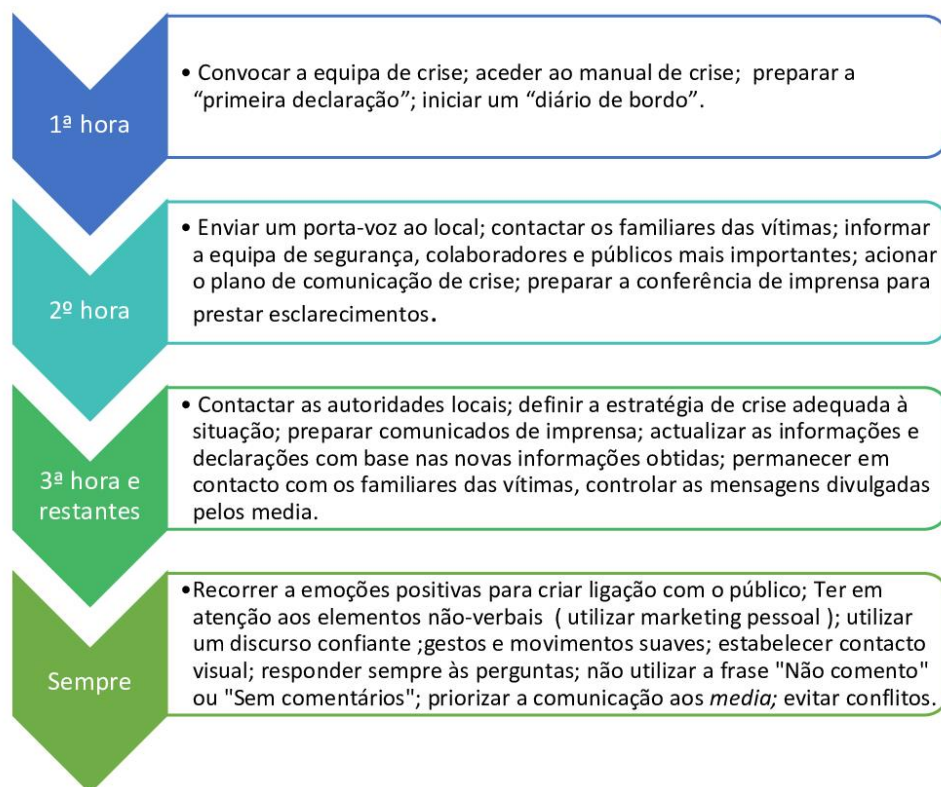


Figura 13 As declarações públicas.

## f. **As perguntas dos *media***

### 1. À frequência excessiva de perguntas:

- o porta-voz pode escolher a que parte da pergunta responder; seleciona a que se encaixa melhor de acordo com a mensagem que se pretende difundir.

### 2. Às perguntas múltiplas:

- o porta-voz pode abordar todas as partes da questão; ao responder a todas ou a partes da pergunta deve enumerar cada uma delas. Estruturar a resposta ajuda a esclarecer o público;
- o porta-voz deve informar que o tempo para responder à pergunta é mais longa do que o normal;
- se o porta-voz não poder responder à questão deve explicar porquê;

### 3. Às perguntas baseadas em informações falsas

- O porta-voz deve certificar-se que as informações falsas são anuladas durante a conferência de imprensa ou entrevista.

### 4. Às perguntas de escolha múltipla com opções de resposta inaceitáveis

- o porta-voz deve explicar que as opções não são razoáveis e desenvolver uma opção que é apropriada à pergunta.

*Figura 14 As perguntas dos órgãos de comunicação social.*

### **8.3 Após a crise**

Na fase pós-crise a organização encontra-se a voltar à normalidade. A crise já não é o foco principal de atenção por parte dos públicos, mas ainda requer alguma monitorização. Após o epicentro da crise, deve iniciar-se, caso ainda não tenha sido feito, a reparação da imagem e manutenção da reputação da organização. Esta deve fazer parte de um processo contínuo. Uma situação de crise proporciona grandes aprendizagens, estas devem ser analisadas e avaliadas de forma a poder melhorar a prevenção e a preparação de resposta em situações futuras.

No pós-crise, a organização deve:

- ✓ Elaborar relatórios de estimativa de danos;

- ✓ Manter os públicos informados sobre o processo de reparação e os esforços de recuperação que estão a ser feitos;
- ✓ Analisar e avaliar as medidas de gestão de crise e integrá-las no processo de gestão de crise.

## Bibliografia

- Alves, A. (2014). *Os Públicos e as Organizações Culturais: uma proposta de mapeamento de Públicos (Tese de Mestrado)*. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Londres: Wiley-Blackwell.
- Deloitte. (4 de Abril de 2020). *Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores Comunicação e estratégia para a preservação de valor*. Obtido de Deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Manual-Gestao-Crises-para-RI.pdf>
- Forni, J. (2019). *Gestão de Crises e Comunicação 3 ed.* São Paulo: Atlas .
- Pina, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8 ed.). RH.
- Rossi, R. (11 de Janeiro de 2018). *Manual de Gestão de Crises com Repercussão na Opinião Pública*. Obtido em 4 de Abril de 2020, de Issuu.com: [https://issuu.com/webdsa/docs/manual\\_de\\_gestao\\_de\\_crises](https://issuu.com/webdsa/docs/manual_de_gestao_de_crises)

Silva, P. (2019). *Implementação das metodologias Kaizen -Lean numa empresa do Setor do Retalho (Tese de Mestrado)*. Porto: Universidade do Porto.

## **Apêndices**

## 1. Checklist de crise

CHECKLIST DE CRISES – A PREVENÇÃO			
Situação	Plano de ações	Ação	Obs
Não há plano de comunicação de crise	Analisar a situação interna e externa da organização	OK realizada	
	Definir os públicos a contactar	NOK não realizada	
	Criar imediatamente um plano de comunicação de crise		
	Nomear a equipa de crise		
	Acrescentar outras tarefas		
Existe plano de comunicação de crise	Atualizar os contatos da equipa de crise pelo menos duas vezes ao ano;		
	Atualizar o plano de comunicação anualmente;		
	Verificar os exercícios de media training;		
	Verificar se o porta-voz tem formação para lidar com os <i>media</i>		
	Analisar se o técnico de Relações Públicas tem experiência em gestão de comunicação de crise		
	Existência de comunicação digital (perfis de redes sociais adequadas aos públicos)		
	Monitorização das redes sociais		

## 2. Cronograma de respostas

<b>Cronograma de procedimento com os Órgãos de Comunicação Social em situações de crise</b>			
<b>Ferramenta</b>	<b>Quando</b>	<b>Mensagem-chave</b>	<b>Canal</b>
1º Comunicado de imprensa	15 m a 1 hora	Ex. Dirigir-se às famílias das vítimas, lamentar as mortes	Ex. Página rede social <i>Facebook</i>
Declaração aos media	1 hora		
Briefing – ponto de situação	2 horas		
Entrevista			
Conferência de imprensa	5/8 horas		

### 3. Guia de elaboração de mensagens-chave

<b>Guia para a elaboração de mensagens-chave</b>	
<b>Mensagem Inicial</b>	
<b>Últimas notícias divulgadas pelos media sobre a Organização</b> Ex. Descrever sucintamente o conteúdo da notícia que se visualizou desde a última declaração	<b>Classificação do conteúdo</b> Ex. Colocar + para conteúdo positivo; - para conteúdo negativo sobre a organização
1. 2. 3.	
<b>Ordem e assuntos da declaração</b>	
1. 2. 3. 4.	
<b>Conclusão</b>	
<b>Duração prevista:</b>	<b>Porta-voz:</b>

#### 4. Lista de contatos da equipa

<b>Lista de contactos da equipa de gestão de crise</b>			
<b>Função</b>	<b>Nome</b>	<b>Contatos</b>	<b>E-mail pessoal e profissional</b>
Coordenador	Ex. Ana Raquel Ferraz Lopes		
<b>Equipa Central</b>			
Administrativo			
Secretário			
Recursos-Humanos			
<b>Equipa de controlo</b>			
<b>Equipa de comunicação</b>			
Porta-voz			
Relações Públicas			

## 5. Matriz planeamento de ações

Identificação dos Riscos			Avaliação		Controlo
Descrição	Tipologia	Fase da crise	Importância	Probabilidade de Ocorrência	
Descrição do cenário hipotética ou situação de uma crise	Atribuir cores consoante o gráfico da percepção de risco ex. Grau 1 Grau 3	Atribuir cores consoante a fase da crise ex. Antes Durante Após	Muito Importante Importante Pouco Importante Nada Importante	Alta Baixa Moderada	Descrição das ações e medidas corretivas

## 6. Modelo de comunicado de imprensa

substituir pelo  
**LOGÓTIPO**

### COMUNICADO DE IMPRENSA

Antetítulo Título	Local e data
----------------------	--------------

O documento deve ser redigido com objetividade, clareza e precisão, apresentando as informações mais completas possíveis. Através de uma estrutura direta, sucinta e sem ambiguidades, deve-se focar nos factos que levaram ao envio do Comunicado. O modelo essencial de um Comunicado de Imprensa deve respeitar a técnica de pirâmide invertida, em que as informações relevantes surgem logo no início do documento e as restantes introduzidas conforme se avança a leitura. Inicialmente, devem ser respondidas as questões base do jornalismo: o quê? Quem? Quando? E posteriormente, no decorrer do texto ao Onde? e Porquê?

Exemplo: primeiro parágrafo retirado do comunicado de imprensa do Tribunal de Contas Europeu, disponível em <https://www.eca.europa.eu/pt/Pages/PressReleaseSpeeches.aspx>, publicado a 9 de Dezembro de 2020:

“A crise provocada pela COVID-19 poderá aprofundar o desfasamento económico entre os países da EU. Segundo o Tribunal de Contas Europeu (TCE, as medidas iniciais tomadas pela EU e os seus Estados-Membro para enfrentar o impacto económico da COVID-19 ajudaram a salvar empregos e empresas. Contudo, o Tribunal considera também que existe o risco de o impacto desigual nos Estados-Membros e as suas diferentes capacidades para apoiarem as economias poderem aumentar o desfasamento económico entre estes. Entende ainda que a resposta financeira atualmente proposta pela EU à crise constitui uma oportunidade para promover as prioridades da união e refletir sobre os desenvolvimentos a longo prazo no sentido de reforçar a coordenação económica entre os Estados-membro. Simultaneamente, salienta riscos e desafios à execução e coordenação destas medidas.”

Assinatura do gabinete de imprensa

Disponibilizar contacto e e-mail



## Bibliografia

- Adkins, G. (2010). Organizational networks in disaster response: An examination of the US government network's efforts in Hurricane Katrina. Em *The handbook of crisis communication* (pp. 93 - 114).
- Aktan, E., & Ozupek, M. (2015). Corporate Advertising at the Age of Social Media. Em *Handbook of Research on Effective Advertising Strategies in the Social Media Age* (pp. 197 - 212). IGI Global .
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2003). *Organização e gestão de eventos 2ª ed.* Rio de Janeiro: Campus Ltda.
- Alves, A. (2014). *Os públicos e as organizações culturais: uma proposta de mapeamento de públicos (Projeto de Mestrado)*. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- Alves, A. (2014). *Os Públicos e as Organizações Culturais: uma proposta de mapeamento de Públicos (Projeto de Mestrado)*. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- Alves, C. (2007). *Comportamento Organizacional - A gestão de crise nas organizações*. Lisboa: Escola Editora.
- Amaral, I. (2016). *Redes Sociais na Internet - Sociabilidades Emergentes*. Covilhã: LabCom.IFP.
- Amaral, L. (2020). Buscas por Notícias Durante a Pandemia de COVID-19: Uma abordagem infodemiológica a partir de dados do Google Trends (Projeto de Mestrado). Porto : Universidade do Porto.
- Amaral, N. (2019). *Como comunicar em público*. Lisboa: Penguin Random House.
- An, S., & Cheng, I. (2010). Crisis communication research in public relations journals: tracking. Em T. Coombs, & S. Holladay , *The Handbook of Crisis Communication Part I Cap. 3* (p. 65).
- Andrade, C. (1996). *Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos 2ª Ed.* São Paulo : Summus.

- Andrade, J. G., & Dias, P. (2017). O papel dos social media nas crises reputacionais. A *Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos - CECS-Publicações*, pp. 55 - 69.
- Assembleia da República. (6 de Janeiro de 2021). *Estado de emergência*. Obtido de Parlamento da Assembleia da República: <https://www.parlamento.pt/Paginas/covid19/estado-de-emergencia.aspx>
- Auer, M. (2020). Covid-19 Crisis Communications: The Challenge for Environmental Organizations. *Environmental Science & Policy*, 155, pp. 151 - 155.
- Austin , L., & Jin, Y. (2017). Social media and crisis communication: Explicating the social-mediated crisis communication model. Em A. Dudo, *Strategic Communication: New Agendas in Communication*. Routledge.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barnes , J. (1954). *Class and Committees in a Norwegian Island Parish*. Plenum.
- Bastien, C. (1989). *A noção de crise no senso comum e nas ciências sociais*. Obtido de Repositório Universidade Lisboa - ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão: <http://hdl.handle.net/10400.5/759>
- Battilani, P., Stroka, J., & Magan, N. (2016). Foreword: mycotoxins in a changing world. *World Mycotoxin Journal*, 9, pp. 674- 651. doi:10.3920/WMJ2016.x004
- Beirão, I., Vasconcelos, P., Rasquilha, L., Matos, d. L., Fernandes, A., & Nunes, M. I. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Corroios: Plátano Editora.
- Benoit, W. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23, pp. 177- 186.
- Benoit, W. (2015). *Accounts,excuses,and apologies 2 ed*. New York: State University of New York Press.
- Benoit, W., & Pang , A. (2008). Crisis communication and image repair discourse. Em *Public relations: From theory to practice* (pp. 244-261). Boston: Pearson Allyn & Bacon.
- Bernays , E. (1980). *Public Relations 8ª ed*. . Oklahoma : University of Oklahoma Press.
- Bernstein, J. (12 de Outubro de 2018). *Comunicação e Crise*. Obtido de <http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/comentarios/1069-os-tres-tipos-decrise-que-incomodam-as-empresas>

- Bernstein, J. (4 de Novembro de 2020). *30 Lessons from 30 Years of Crisis Management*. Obtido de Bernstein Crisis Management: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/crisis-management-30-lessons-30-years/>
- Bloch, E. (2013). La communication de crise. *ENSOSP-PNRS*, pp. 79 - 96.
- Braz, J. (2019). O Porta-voz na Comunicação de Crise - Estudo de caso da comunicação do Papa Francisco sobre os abusos sexuais de menores na Igreja (Projeto de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Bueno, W. (5 de Dezembro de 2019). *Comunicação e crise: e a lama escorrendo por debaixo do tapete*. Obtido de <http://www.comunicacaoempresarial.com.br>: [http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_crise/artigo2.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_crise/artigo2.php)
- Buzoianu, C., & Bîră, M. (2021). Sing Social Media Listening in Crisis Communication and Management: New Methods and Practices for Looking into Crises. *Sustainability*, 13, p. 13015.
- Cabrero, J., & Cabrero, M. (2006). *O livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Caetano, J., Vasconcelos, M., & Vasconcelos, P. (2006). *Gestão de crise*. Lisboa: Editorial Presença.
- Carvalho, A. (2016). A comunicação de crise em ambiente digital (Projeto de Mestrado).
- Case, S. (2016). *A terceira vaga: uma visão inovadora sobre o futuro*. Lisboa: Clube do Autor.
- Castells, M. (2003). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet: reflexões sobre a internet, so negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Castells, M. (2005). *A sociedade em rede volume I 8 Tradução de Roneide Venâncio Majer*. São Paulo: Paz e Terra.
- Committed to improving the State of the world. (2021). *The Global Risks Report 2021 16th Edition*. Geneva: World Economic Forum.
- Conheça as principais Orientações e Informações da DGS*. (30 de Dezembro de 2020). Obtido de Covid19: <https://covid19.min-saude.pt/orientacoes/>

- Coombs, T., & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Londres: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. (1998). An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation . *Journal of Public Relations Research* 10, pp. 177 - 192.
- Coombs, W. (2014, 2018). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* 2ed , 5ed . *Sage Publications*.
- Coombs, W. (2015). The value of communication during a crisis: insights from strategic communication research. 58, pp. 141 - 148.
- Correia , M., & Moreira, M. (2014). Novas Formas de Comunicação: História do Facebook - Uma História Necessariamente Breve. pp. 168 - 187. Obtido de [https://www.researchgate.net/publication/315772803\\_Novas\\_Formas\\_de\\_Comunicacao\\_Historia\\_do\\_Facebook\\_-\\_Uma\\_Historia\\_Necessar~iamente\\_Breve](https://www.researchgate.net/publication/315772803_Novas_Formas_de_Comunicacao_Historia_do_Facebook_-_Uma_Historia_Necessar~iamente_Breve)
- Correia, P., Moreira, M., & Martins, N. (2019). Caracterização Univariada dos Utilizadores do Facebook em Portugal. *Revista FAE*, 22, pp. 23 - 34.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa del siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia.
- Costa-Sánchez, C., & López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El profesional de la información (EPI)*, 29.
- Coutinho, C., & Lisboa, E. (25 de Novembro de 2011). Sociedade da Informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para a educação do século XXI. *Revista de Educação, Vol. XVIII, nº 1*, pp. 5-22.
- Creswell, J., & Clark, V. (2015). *Pesquisa de Métodos Mistos-: Série Métodos de Pesquisa*. Penso Editora.
- CTI, C. T. (2018). *Avaliação dos Incêndios ocorridos entre 14 a 16 de outubro de 2017 em Portugal Continental*. Lisboa: Assembleia da República.
- Cupchik, G. (2001). Constructivist realism: An ontology that encompasses positivist and constructivist approaches to the social sciences. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 2.
- Cutlip, S. (1994). *The Unseen Power: Public Relations: A History*. New Jersey: Lawrence ErlbaumAssociates, Inc.

- De Waele, A., Claeys, A., & Opgenhaffen, M. (2020). Preparing to face the media in times of crisis: Training spokespersons' verbal and nonverbal cues. *Public Relations Review*, 46(2), 101871, 46, p. 46.
- Deloitte. (4 de Abril de 2020). *Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores Comunicação e estratégia para a preservação de valor*. Obtido de Deloitte.com:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Manual-Gestao-Crises-para-RI.pdf>
- Depoux, A., Martin, S., Karafillakis, E., Preet, R., Wilder-Smith, A., & Larson, H. (s.d.). The pandemic of social media panic travels faster than the COVID-19 outbreak. *Journal of travel medicine*, 3, pp. 18 - 27. doi:doi.org/10.1093/jtm/taaa031
- Dicionário Priberam. (2 de Agosto de 2020). Obtido de <https://dicionario.priberam.org/crise>
- Diegues, S. (2011). A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas ( Projeto de Mestrado). Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Diers-Lawson, A. (2017). Antecedents and Indicators of Strong Emotional Reactions to Crises Among Stakeholders. *Conflict, Mediated Message, and Group Dynamics: Intersections of Communication*, p. 81.
- Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator - o marketing na era digital 25 anos*. Alfragide: Leya.
- Direção Geral de Saúde. (4 de Janeiro de 2021). *Estado Epidemiológico COVID19 Portugal*. Obtido de Covid Estamos On: <https://covid19estamoson.gov.pt/estado-epidemiologico-covid19-portugal/>
- Domínguez, S., & Hollstein, B. (s.d.). *Mixed methods social networks research: Design and applications* (Vol. 36). Cambridge: University Press.
- DRE. (2020). Regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República. *Decreto n.º 2-A/2020, 1*. Lisboa. Obtido de <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABACzNDW2AADi%3d%3d>
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). Obtido em 24 de Agosto de 2020, de [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1319/3/CIES-WP60%20\\_Duarte.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1319/3/CIES-WP60%20_Duarte.pdf)

- eating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the COVID-19 pandemic. (s.d.). *Human resource development international*, 23, pp. 361-379.
- ECDC. (4 de Janeiro de 2021). *COVID-19 situation update worldwide, as of week 52 2020*. Obtido de European Centre for Disease Prevention and Control: <https://www.ecdc.europa.eu/en/geographical-distribution-2019-ncov-cases>
- Eco, H. (1984). *Como se faz uma tese em Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Elias, H. (2007). *e-RP As Relações Públicas na Era da Internet*. Obtido de [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt): <http://www.bocc.ubi.pt/pag/elias-herlander-relacoes-publicas-era-internet.pdf>
- EM-DAT. (28 de Dezembro de 2018). *The International Disaster Database - Centre for Research on the Epidemiology of Disasters*. Obtido de CRED: [www.emdat.be](http://www.emdat.be).
- Engrácio, H. (2015). *Relações Públicas: Para uma atualização de Funções e Instrumentos (Tese de Doutoramento)*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa .
- Erdogmus, I., & Çiçek, M. (2014). The impact of social media marketing on brand loyalty vol. 148. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, pp. 177 - 185.
- Eriksson, M. (2018). Lessons for Crisis Communication on Social Media: A Systematic Review of What Research Tells the Practice. *International Journal of Strategic Communication* , 12, pp. 1 - 26. doi:10.1080/1553118X.2018.1510405
- Etike, S. (2020). Digital Transformation in Public Relations: Horizons and Frontiers. Em E. Esiyok, *Handbook of Research on New Media Applications in Public Relations and Advertising*. doi:10.4018 / 978-1-7998-3201-0.ch014
- Fanpage Karma. (4 de Março de 2021). *Learn who we are*. Obtido de Fanpage Karma: <https://www.fanpagekarma.com/about>
- Farte, G.-I. (2014). Rôles et activités dans la pratique des relations publiques. *Argumentum. Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and Rhetoric*, 12, pp. 117-131.
- Fearn-Banks, F. (2010). *Crisis Communications: A casebook Approach (4ª ed.)*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- FEMA. (28 de Dezembro de 2020). *Fema.gov*. Obtido de <https://www.fema.gov/es/social-media>

- FEMA. (14 de Novembro de 2020). *The four phases of emergency management*. Obtido de FEMA - Emergency Management Institute: <https://search.usa.gov/search?affiliate=netc&query=THE+FOUR+PHASES&op=Search>
- Ferreira, V. (2015). *A Comunicação na Administração Pública na Sociedade da Informação*.
- Figueira, J. (2017). *A reputação das organizações e dos média - os casos BES e NOVO BANCO*. Covilhã: LABCOM.
- Fink, S. (2002/1986). *Crisis management: planning for the inevitable*. Lincoln: iUniverse.
- Forni, J. (2019). *Gestão de Crises e Comunicação 3 ed.* São Paulo: Atlas .
- Francis, S. (2011). Understanding the power of social media as a communication tool in the aftermath of disasters Painel 2. Senate Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, Subcommittee on Disaster Recovery and Intergovernmental Affairs. Obtido em 1 de Janeiro de 2021, de <https://www.hsgac.senate.gov/imo/media/doc/ARCDofFrancistestimony5511.pdf>
- Franco, M. (2005). *Análise de conteúdo*. Brasília: Liber Livro.
- Freitas, G. (29 de dezembro de 2021). Conferência de Imprensa da DGS.
- Freitas, J. (2011). *7 segundos A arte de falar em Público*. Porto: Zebra Publicações.
- Fuchs, C. (2017). *Social Media A Critical Introduction 2 edition*. London: SAGE.
- Fuchs, C. (2018). *Social Media and the Capitalism Crisis - In The Media and Austerity: Comparative Perspectives*. pp. 211-225.
- Fuchs, C. (2019). *Social Media, Big Data, and Critical Marketing- In The Routledge Companion to Critical Marketing*. pp. 467-481.
- Fugate, W. (2011). Understanding the Power of Social Media as a Communications Tool in the Aftermath of Disasters. Em S. o. Senate Committee on Homeland Security and Governmental Affairs (Ed.). Washington. Obtido em 1 de Janeiro de 2021, de <https://www.hsgac.senate.gov/subcommittees/disaster-recovery-and-intergovernmental-affairs/hearings/understanding-the-power-of-social-media-as-a-communications-tool-in-the-aftermath-of-disasters>

- Gandasegui, V. (2011). Mitos y realidades de las redes sociales - Información y comunicación en la Sociedad de la Información. *Prisma Social*, núm. 6, pp. 1 - 26.
- Garfin, D., Silver, R., & Holman, E. (2020). The novel Coronavirus (COVID-2019) Outbreak: Amplification of public health consequences by media exposure. *Health Psychology*, 39 (5), pp. 355- 357.
- George, F. (13 de Abril de 2013). Francisco George, diretor-geral da saúde: “A DGS tem um papel eminentemente técnico para promover a tomada de decisões”. (J. M. Farma, Entrevistador)
- Gonçalves , G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora .
- Gonçalves, G. (2011). Narrativas de defesa e culpa nos discursos organizacionais. *Pragmática: Comunicação Publicitária e Marketing*, pp. 85 - 100.
- González-Herrero , A., & Smith, S. (2010). Crisis Communications Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World. *Organization Development Journal*, 8, pp. 97-105.
- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. (1995). *How to manage a crisis before-or whenever-it hits Public Relations*. Public Relations Quarterly.
- Gorard, S., & Taylor, C. (2004). *Combining Methods in Educational and Social Research*. USA: Open University Press.
- Gostin , L., Friedman, E., & Wetter, S. (2020). Responding to COVID-19: How to Navigate a Public Health Emergency Legally and Ethically. *The Hastings Center Reporting*, 2, pp. 8 - 12.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de relações públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Grunig, J., & Repper, F. (1992). Strategic management, publics, and issues. *Excellence in public relations and communication management*, 73(1), pp. 117-157.
- Gundel, S. (Setembro de 2005). Towards a New Typology of Crises. *JOURNAL OF CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT - V. 13 Nr. 3*, pp. 106 -115.
- Habermas, J. (1990). *Mudança Estrutural na Esfera Pública*. São Paulo: UNESP.

- Hall, P., & Taylor, R. (Dezembro de 1996). "Political Science and the three New Institutionalisms. *Political studies* v. 44, n.5, pp. 936-957.
- Hallahan, K. (1 de Outubro de 2002). Ivy Lee and the Rockefellers' Response to the 1913-1914 Colorado Coal Strike. *Journal of Public Research* Vol. 14, pp. 265-315.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, C., Frieger, C., Rangaswamy, A., Gensler, S., Skiera, B., & Lobschat, L. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*. pp. 311 - 330.
- Herman, B., Dutch, L., Howitt, A., & Giles, D. (29 de Abril de 2020). *Crisis Management for Leaders Coping with COVID-19 Insights from the Program on Crisis Leadership, John F. Kennedy School of Government*. Obtido de Harvard Ash Center: <https://medium.com/covid-19-public-sector-resources/crisis-management-for-leaders-coping-with-covid-19-754599b3b650>
- Hermann, C. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations Vol. 8, No. 1. *Administrative Science Quarterly*, pp. 61 - 82.
- Herrero, A., & Pratt, C. (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communications management. *Journal of Public Relations Research*, 8 (2), pp. 79-105.
- Holtz, S. (2002). *Public Relations on the net 2ª edition*. USA: Anacom.
- Houston, J. B. (2015). Social media and disasters: a functional framework for social media use in disaster planning, response, and research. *Disasters*, 39, pp. 1-22. doi:10.1111/disa.12092
- Husain, K., Abdullah, A., Ishak, M., Kamarudin, M., Robani, A., Mohin, M., & Hassan, S. (2014). A preliminary study on effects of social media in crisis communication from public relations practitioners' views. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, pp. 223 - 227.
- Hutchins, H., Annulis, H., & Gaud, C. (2008). Crisis Planning - Survey Results from Hurricane Katrina and Implications for Performance Improvement Professionals. (pp. 27 - 51). International Society for Performance Improvement.
- Lasbeck, L. (Dezembro de 2007). Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom - Revista de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, pp. 87 - 97.

- Institute for Crisis Management. (25 de Maio de 2020). *Crisis Consultant - Annual Crisis Report for 2019*. Obtido de <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>
- Instruments of Communication in Public Relations definition - PR-Wiki*. (9 de Maio de 2020). Obtido de openPR: <https://www.openpr.com/wiki/instruments-of-communication-in-public-relations>
- Jacobsen, J., & Simonsen, D. (2011). Toward a new understanding of crises: defining organizational crises through a phenomenological approach. *Conference Paper for the Second International Conference in Crisis Communication at the Beginning of the 21st Century*. Aarhus, Denmark.
- Karakas, F. (2009). Welcome to World 2.0: the new digital ecosystem. . *Journal of Business Strategy*, pp. 23-30.
- Kennedy, S. (1977). Nurturing corporate images: total communication or ego trip. . *European Journal of Marketing*, pp. 119 - 164.
- Khadija, B. (15 de Setembro de 2020). Gestion de Crise : Pas à pas pour sortir de la crise Volume 1, Issue 2. pp. 368-374. doi:DOI: 10.5281/zenodo.4027756
- Ki, E., & Nekmat, E. (2014). Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of Facebook for crisis management by Fortune 500 companies. *Computers in Human Behavior*, 35, pp. 140 -147.
- Kim, J., & Hastak, M. (2018). Social network analysis: Characteristics of online social networks after a disaster. 38, pp. 86 - 91. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2017.08.003
- Kohli, C., Suri, R., & Kapoor, A. (2014). Will Social Media Kill Branding? *Business Horizons*.
- Kohli, C., Suri, R., & Kapoor, A. (2014). Will social media kill branding? *Business Horizons*, 58. doi:10.1016/j.bushor.2014.08.004
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management 14<sup>a</sup> ed.* New Jersey: Prentice Hal.
- Kunsch, M. (1997). *Relações Públicas e modernidade*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. 4a. ed. revista, ampliada e atualizada*. São Paulo: Summus.

- Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, vol. XXVI, núm. 51 Pontificia Universidad Javeriana, pp. 38 - 51 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=860/86005105>.
- Kyrychok, A. (Julho de 2017). An impact of situational crisis-communication theory on the efficiency of investigations in the field of crisis communications. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, pp. 55-58.
- Lampreia, J. (1996). *Técnicas de Comunicação 2º ed.* Mem Martins: Publicações Europa-America .
- Lampreia, J. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise.* Lisboa: Texto Editores.
- Laundon, K., & Traver, C. (2013). *E-commerce 2013 - Business. Technology. Society 9 ed.* Londres: Pearson.
- Leighton, N., & Shelton, T. (2008). Proactive crisis communication planning . Em P. Anthonissen, *Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival.* London: Kogan Page Publishers.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing, risk and responsibility* . New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- L'Etang , J., & Pieczka , M. (2006). *Public Relations : Critical Debates and Contemporary Practice.* New York: Taylor & Francis Inc.
- Lewis . (6 de Agosto de 2020). *How to create a crisis manual.* Obtido de Lewis Magazine ( Revista Digital): <https://www.teamlewis.com/uk/magazine/how-to-create-a-crisis-manual/>
- Libaert, T. M. (2018). *Communication de crise.* Pearson.
- Lima, F. (20 de Junho de 2017). Critical notes of excellent Public Relations models in Brazil's biggest environmental disaster. *Revista Internacional de Relaciones Públicas, Nº 13, VOL. VII*, pp. 181-198.
- Lin, X., Spence, P., Sellnow, T., & Lachlan. (2016). Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. *Computers in human behavior*, 65, pp. 601-605.
- Lindsay, B. (s.d.). Social media and disasters: Current uses, future options and policy considerations . *congressional research service reports*, 13. Obtido de <http://fas.org/sgp/crs/homesecc/R41987.pdf>

- Littlefield, R., Roman, K., Veil, R., & al, e. (2010). The Practice. Em T. Coombs, & S. Holladay, *The Handbook of crisis communication* (pp. 241 - 260). UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Lupetti, M. (2008). *Gestão Estratégica da Comunicação Mercatológica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Machlup, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. New Jersey: Princeton University Press.
- Machlup, F. (25 de Novembro de 2019). Obtido de <https://www.mises.at/static/literatur/Buch/machlup-production-and-distribution-of-knowledge-in-the-us.pdf>
- Maisonneuve, D. S.-A. (2003). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. PUQ.
- Mamede, R., Pereira, M., & Simões, A. (2020). *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado do trabalho*. Organização Internacional do Trabalho.
- Manassés, X., & Azevedo, A. (24 de Novembro de 2019). *Sociedade da Informação*. Obtido de <http://www.bocc.ubi.pt>: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/xavier-sociedade-da-informacao.pdf>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2002). *Técnicas de Pesquisa 5ª ed.* São Paulo: Atlas S.A.
- Marketeer. (2020). Hábitos dos portugueses mudaram com a pandemia e 31% garante que é para continuar. Obtido em 30 de Dezembro de 2020, de <https://marketeer.sapo.pt/habitos-dos-portugueses-mudaram-com-a-pandemia-e-31-garante-que-e-para-continuar>
- Marktest. (2019b). *Os Portugueses e as Redes Sociais*. Lisboa: Marktest Consulting.
- Marktest. (2020). Barómetro de Opinião COVID-19 da Marktest. *Alterações de comportamento dos portugueses em tempo de pandemia*. Obtido em 30 de Dezembro de 2020, de <https://gs1pt.org/news/alteracoes-de-comportamento-dos-portugueses-em-tempo-de-pandemia/>
- Marktest. (2020). *Os Portugueses e as Redes Sociais*. Obtido em 30 de Dezembro de 2020, de <https://www.marktest.com/wap/clip.aspx?id=f461>
- Marques, V. (2016). *Redes Sociais 360 Como comunicar online*. Coimbra: Actual Editora.

- Marques, V. (2020a). *Marketing Digital A a Z 2 ed.* Braga: Digital 360.
- Marques, V. (2020b). *Redes Sociais 360 Como comunicar online.* Lisboa: Actual.
- Martins, B., Albuquerque, L., & Neves, M. (2018). Instagram Insights: Ferramenta de Análise de Resultados como Nova Estratégia de Marketing Digital. XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste. Maceió: Universidade Federal de Alagoas.
- Mateus, A. (2013). *A Comunicação Digital na Comunicação Integrada nas Organizações - As Mais-valias das Novas Tecnologias.* Obtido de [www.labcom-ifp.ubi.pt/sub/index.php](http://www.labcom-ifp.ubi.pt/sub/index.php): [http://www.labcom-ifp.ubi.pt/publicacoes/201401152117-cuiciid\\_2013\\_final\\_\\_\\_a\\_tecnologia\\_ao\\_servi\\_o\\_da\\_comunica\\_\\_\\_o...pdf](http://www.labcom-ifp.ubi.pt/publicacoes/201401152117-cuiciid_2013_final___a_tecnologia_ao_servi_o_da_comunica___o...pdf)
- Mateus, A. (2014a). *Relações Públicas e Comunicação-Portugal: um cantinho na Europa. Líneas emergentes en la investigación de vanguardia* ISBN: 978-84-4819-741-4; e-ISBN: 978-84-4819-734-6.
- Mateus, A. (15 de 12 de 2014b). O "estado da arte" das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional : Portugal no contexto Europeu, uma primeira abordagem. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, pp. 79 - 118.
- Matias, A. (2013). *Tese de doutoramento (Re)ações de comunicação - um estudo sobre comunicação de crise em organizações públicas e privadas portuguesas.* Lisboa.
- McGuire, D., Cunningham, J., Reynolds, K., & Matthews-Smith, G. (2020). Beating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, 23, pp. 361-379.
- Mcluhan, M. (1962). *The Gutenberg Galaxy.* Canada: University of Toronto Press.
- Meikle, G. (2016). *Social media: Communication, sharing and visibility.* Routledge: Taylor & Francis Group.
- Mendes, A. (1 de Junho de 2014). Reputação organizacional e Relações Públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos. *Comunicação Pública* , pp. 25-39.
- Mendes, A. M. (2006). *Crises de ameaças a oportunidades: gestão estratégica de comunicação de crises.* . Lisboa: Edições Sílabo.

- Merchant , R., & Lurie, N. (2020). Social Media and Emergency Preparedness in Response to Novel Coronavirus. *JAMA*, 323, pp. 2011 - 2012.
- Mitroff, I. (2001). *Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crises management*. New York: American Management Association .
- Mitroff, I., Pauchant, T., & Shrivastava, P. (1988). Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33, pp. 83- 107. doi:10.1016/0040-1625(88)90075-3
- Mitroff, I., Shrivastava , P., & Firdaus, E. (4 de Novembro de 1987). The Academy of Management EXECUTIVE. *Effective Crisis Management*, pp. 283 - 293.
- Mohamed, E., Bouikhalene, B., & Safi, S. (Outubro de 2020). Bibliometric method for mapping the state of the art of scientific production in Covid-19. *Chaos, Solitons & Fractals*, 139. doi:https://doi.org/10.1016/j.
- Mohammadi, N., Wang, Q., & Taylor, J. (2016). Diffusion dynamics of energy saving practices in large heterogeneous online networks. *Public Library of Science*, 10, pp. 1 - 23. doi:10.1371/journal.pone.0164476
- Moraes, R. (1999). Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, 22, pp. 7 - 32.
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., Levy , D., & Nielsen, R. (2017). *Digital News Report 2017*. Reuters Institute.
- NewsMuseum. (10 de 04 de 2020). *O primeiro Comunicado de Imprensa*. Obtido de newsmuseum: <https://www.newsmuseum.pt/pt/spin-wall/o-primeiro-comunicado-de-imprensa>
- Oliveira, G. (3 de Dezembro de 2007). Comunicar numa situação de emergência e de crise. *Territorium*, 114-120. Obtido de <http://www1.ci.uc.pt/nicif/riscos/downloads/t14/comunicar.pdf>
- ONU News. (2020). Chefe da ONU diz que pandemia é maior desafio que mundo enfrenta desde Segunda Guerra Mundial. *ONU News*. Obtido em 31 de Dezembro de 2020, de <https://news.un.org/pt/story/2020/04/1708982>
- Orbelo. (10 de Dezembro de 2020). *Melhor época para postar nas social media em 2021*. Obtido de Oberlo.pt: <https://www.oberlo.pt/blog/melhores-horarios-publicar-nas-redes-sociais>

- Paranhos, R., Filho, D., Rocha, E., Júnior, J., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18, pp. 384 - 411. doi:<https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management vol 7 (1)*. Academy of Management Perspectives.
- Penteado, J. (1968). *Relações Públicas nas empresas modernas 7ª ed*. Lisboa, Porto, Luanda: Centro do Livro Brasileiro.
- Pérez, P., & Garcia, F. (2010). La Comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 8(2), pp. 42 - 56.
- Pieczka, M. (10 de Maio de 2011). Public Relations as Dialogic Expertise? *Journal of Communication Management*, pp. 108-124.
- Pillat, V., & Pillat, V. (2017). Comparação entre duas fórmulas utilizadas para o cálculo da taxa de engajamento utilizando. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 10, pp. 298 - 309.
- Pina, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8 ed.)*. RH.
- Pinheiro, C., & Ruão, T. (2016). As relações de confiança como Estratégia de Relações Públicas. *Comunicação, Culturas e Estratégias.IV Jornadas Doutorais Comunicação e Estudos Culturais* (pp. 176 - 194). Braga : CECS.
- Pinho, J. (2008). *História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área Capítulo 1: Origens e Contextos da área, O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas (2005)*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Pinto, P., Brasileiro, F., Antunes, M., & Almeida, A. (2020). COVID-19 no Instagram: práticas de comunicação estratégica das autoridades de saúde durante a pandemia. *Comunicação Pública*, 15. doi:<http://journals.openedition.org/cp/11288>
- Ponce, D., & Smolak-Lozano, E. (Setembro de 2013). Comunicación de crisis: Compilación y Revisión de Teorías y Taxonomías Prácticas desde una Perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, pp. 51 - 67.
- Preslar, R. (2011). Understanding the Power of Social Media as a Communications Tool in the Aftermath of Disasters. *Senate Committee on Homeland Security and*

*Governmental Affairs*. Subcommittee on Disaster Recovery and Intergovernmental Affairs.

Proof Strategies. (26 de Março de 2015). *Crisis management in a social media world*. Obtido de Get Proof Usa: <https://www.getproofusa.com/guides/crisis-management/crisis-management-in-a-social-media-world/>

Público. (16 de Setembro de 2020). Estamos a entrar numa segunda onda, diz epidemiologista. *Público - versão online*. Obtido em 30 de Dezembro de 2020, de <https://www.publico.pt/2020/09/16/sociedade/noticia/entrar-segunda-onda-epidemiologista-1931808>

Quivy, J., & Campenhoudt, L. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Raccoon Marketing Digital . (27 de Maio de 2020). *Estratégia de redes sociais em contexto de crise*. Obtido de <https://raccoon.ag/>: <https://raccoon.ag/blog/estrategias-e-dicas/estrategia-de-redes-sociais/>

Ramos, J. (2015). *Instagram para empresas*. Espanha: Smashwords Edition.

Rasquilha, L. (Agosto de 2018). What' s next 2020 –2030 As tendências da próxima década e os insights para os negócios do futuro. São Paulo, Brasil.

Recuero, R. (2009). *Redes Sociais e a Internet*. Porto Alegre: Salina.

Regester, M., & Larkin, M. (2005). *Risk Issues and Crisis Management A Casebook of Best Practice 3 ed*. Londres: London and Sterling, VA.

Reis, J. (2015). Da gestão de assuntos, comunicação do risco e comunicação de crise à função porta-voz. *Em Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, pp. 311- 324.

Relvas, P. (2015). *O Pequeno Livro da Dissertação*. Lisboa: Instituto Superior Técnico.

Reprtrak. (4 de Junho de 2020). *The Business Case for Reputation*. Obtido de Reprtrak: <https://www.reprtrak.com/blog/the-business-case-for-reputation/>

Rodrigues, L. (2016). *Comunicação: Riscos e Oportunidades*. Porto: Média XXI - Publishing, Research, and Consulting.

Rodrigues, L. (12 de 1 de 2016). *Todos os públicos são importantes*. Obtido de <https://www.luispaulorodrigues.com/>:

[https://www.luispaulorodrigues.com/\\_todos\\_os\\_publicos\\_sao\\_importantes\\_para\\_um\\_rp](https://www.luispaulorodrigues.com/_todos_os_publicos_sao_importantes_para_um_rp)

Rossi, R. (11 de Janeiro de 2018). *Manual de Gestão de Crises com Repercussão na Opinião Pública*. Obtido em 4 de Abril de 2020, de Issuu.com: [https://issuu.com/webdsa/docs/manual\\_de\\_gestao\\_de\\_crisis](https://issuu.com/webdsa/docs/manual_de_gestao_de_crisis)

Ruão, T. (Abril de 1 de 2020). *O caso Tylenol e o valor da comunicação de crise: é tempo de colocar as pessoas em primeiro lugar!* Obtido de [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/65521/1/2020\\_Ruao\\_O-caso-Tylenol-e-o-valor-da-Comunicacao-de-Crise.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/65521/1/2020_Ruao_O-caso-Tylenol-e-o-valor-da-Comunicacao-de-Crise.pdf)

Sabat, I., Neuman-Böhme, S., Varghese, N., Barros, P., Van Exel, J., & Stargardt, T. (2020). United but divided: Policy responses and people's perceptions in the EU during the COVID-19 outbreak. 124, pp. 909- 918. doi:10.1016/j.healthpol.2020.06.009

Sachdeva, I. S. (2009). *Public Relations - Principles and practices*. Oxford: OUP INDIA.

Safko, L., & Brake, D. (2012). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Salzedas, D., & Mexia, R. (24 de Julho de 2020). WebSeminar: Os desafios de comunicar saúde em tempos de pandemia. *Desafios da Comunicação em Saúde*. Associação de Administradores Hospitalares e Universidade Nova de Lisboa. Obtido em 24 de Julho de 2020

Santana, S., Lausen, B., Bujnowska-Fedak, M., Chronaki, C., Prokosch, H., & Wynn, R. (2011). Informed citizen and empowered citizen in health: results from an European survey. *BMC family practice*, 12, pp. 1 - 15.

Santos, D. (16 de Novembro de 2020). *As redes sociais e a gestão de crise*. Obtido de Marketeer: <https://marketeer.sapo.pt/as-redes-sociais-e-a-gestao-de-crise>

Santos, R. (1998). *Os Novos Média e o Espaço Público*. Lisboa: Gradiva.

Saraiva, J. (2013). *Catástrofes Naturais: o que são? Catástrofes Naturais: uma realidade multidimensional*.

Schwingel, C. (8 de Novembro de 2017). Rede Social e Social Media. (T. Brasil, Entrevistador)

Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica - As Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas .

- Seeger, M., Sellnow, T., & Ulmer, R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21, pp. 231 - 276. doi:10.1080/23808985.1998.11678952
- Seeger, M., Sellnow, T., & Ulmer, R. (2001). Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos. Handbook of Public Relations. Sage Publications, INC.
- Sellnow, T. L. (2013). *Theorizing crisis communication (Vol. 5)*. John Wiley & Sons.
- Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective crisis management: Worldwide principles and practice*. Cassell.
- Silva, A., & Pinto, J. (1990). *Metodologia das Ciências Sociais 4ª ed*. Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, E. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia: As Ciências Sociais em questão*, pp. 77 - 99.
- Silva, P. (2019). *Implementação das metodologias Kaizen -Lean numa empresa do Setor do Retalho (Projeto de Mestrado)*. Porto: Universidade do Porto.
- Simões, R. (1995). *Relações públicas: função política (No. 46)*. Summus Editorial.
- Siomkos, G., & Malliaris, P. (1992). Consumer Response To Company Communications During A Product Harm Crisis. *Journal of Applied Business Research*, 8, pp. 59 - 65. doi:10.19030/jabr.v8i4.6125
- Slaughter, J., & Evans, J. (15 de Janeiro de 2020). Organizational Image and Reputation.
- Smith, A., Fisher, E., & Yongjian, C. (2012). How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of interactive marketing*.
- Snelson, C. (2016). Qualitative and mixed methods social media research: A review of the literature. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. doi:1609406915624574
- Snoussi, T. (15 de Agosto de 2020). Social Media for Crisis Communication Management. *International Journal of Business and Management Research*, 8, pp. 64-72.
- SNS. (2020). *Renovação do Estado de Emergência*. Obtido em 27 de Dezembro de 2020, de SNS.GOV.PT: <https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/11/24/renovacao-do-estado-de-emergencia/>

- Soares, J. (2011). Apontamentos para uma história das Relações Públicas em Portugal. *Comunicação Pública*, vol.6 n10, pp. 95 - 115.
- Sobreira, R. (2010). *Os profissionais da comunicação estratégica das organizações em Portugal: em busca de identidade profissional e reconhecimento*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- Social Bakers. (2020). *Relatório de Tendências de Redes Sociais: os principais insights que você precisa conhecer - quarto trimestre de 2019*.
- Soeiro, A. (2007). Um pedaço de História. (A. d. Fonseca, Entrevistador) Obtido de <http://www-ext.lnec.pt/ATLNEC/pdfs/EntrevistaAvellarSoeiro.pdf>
- Stern, B., Zinkhan, G., & Jaju, A. (1 de Junho de 2001). *Marketing Images : Construct Definition, Measurement Issues, and Theory Development*, pp. 201-224.
- Sturges, D. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. 3, 297-316. doi:10.1177/0893318994007003004
- Teixeira, P. (2011). Sociedade do Risco na Sociedade da Informação: Gestão e Gerenciamento de crise nas redes sociais. *Congresso Científico Brasileira de Comunicação Organizacional de Relações Públicas*, 5, pp. 5 - 7.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2013). *Exploring Public Relations*. Pearson Education.
- The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. (2007). *Journal of Communication Management*, 11, pp. 300-312.
- Toniolo, B., & Gonçalves, G. (2020). Quando o emissor é a mensagem: a comunicação de Marcelo Rebelo de Sousa nos incêndios de 2017. *Comunicação e Sociedade*, vol. especial, pp. 69 - 88. doi:<https://doi.org/10.17231/comsoc.0>
- Valentini, C., & Romenti, S. (2011). Blogging about crises: The role of online conversations in framing Alitalia's performance during its crisis. *Journal of Communication Management*, 15, pp. 298-313.
- Van Ruler, B., & Vercic, D. (2003). Perspectivas europeias das relações públicas. *Comunicação & Sociedade*, 24(39), pp. 155-172.
- Veil, S., Buehner, T., & Palenchar, M. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. 18, pp. 110 - 122.

- Velavan, T., & Meyer, C. (2020). The COVID-19 epidemic. *Tropical medicine & international health : TM & IH*, 25, pp. 278 - 280. doi:10.1111/tmi.13383
- Victorino, M. (2015). "Antes da crise: a utilização de ferramentas preventivas de crises reputacionais nos diversos setores empresariais. *Revista Comunicação e Marketing* , pp. 4-27.
- Villafañe, J. (1999). *Imagme Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*. São Paulo: Sílabo.
- Walaski, P. (2011). Risk and crisis communications: Methods and messages. *John Wiley & Sons*.
- Wattenhofer, R., Wattenhofer, M., & Zhu, Z. (2012). The YouTube Social Network. *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media*, 6 .
- Webster, F. (1995). *Thories or the information society*. London: Routledge.
- Wendling, C., Radisch, J., & Jacobzone, S. (2013). *The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication*. doi:10.1787/5k3v01fskp9s-en
- Werthein, J. (2000). <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>. *Ci. Inf., Brasília*, v. 29, n. 2, pp. 71-77.
- Wilcox, D., & Ault, P. &. (1995). *Public Relations: Strategies and Tactics. 4th*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Yin, R. (2003). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* . São Paulo: Bookman.
- Yin, R. (2009). *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. California : Sage Publications .
- Zamoum, K., & Gorpe, T. (27 de Junho de 2018). Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. *Crisis Management - Theory and Practice*, Katarina Holla, Michal Titko and Jozef Ristvej, pp. 203 - 217.

## Apêndices

Apêndice 1 - Características dos Estados de Exceção – Pandemia COVID-19

Adaptado de Baptista (2020) <https://www.studocu.com/pt/u/8111128?sid=01612322574>

	Função do Estado	Quando é instituído	O que implica	Regulamentação
Estado de Alerta	Função administrativa - Declarado por um autarca do município, quando se trata de um estado de alerta municipal; - a nível nacional, a entidade responsável pela área da Proteção Civil, o presidente da Administração interna	- quando há um acontecimento grave ou uma catástrofe	- Medidas preventivas ou reativas à disposição das autoridades de proteção civil; que sejam mobilizadas apenas no nível municipal; - Não existe limite temporal definido para este estado; - Limita algumas liberdades dos cidadãos como por exemplo a sua mobilidade	Lei de Bases da Proteção Civil
Estado de contingência	Função administrativa - declarado pelo Ministro da Administração Interna para a totalidade ou parte do território nacional		- Medidas articuladas e coordenadas com as autoridades de proteção civil a nível nacional; - não existe limite temporal definido para este estado; Implica a ativação automática dos planos de emergência da proteção civil do respetivo nível territorial; - As estruturas de coordenação política e institucional territorialmente competentes são chamadas a intervir	
Estado de Calamidade	Função legislativa -Declarado pelo governo e é aplicado através de uma resolução do Conselho de Ministros ou: Pode ser antecipado por um despacho de urgência conjunto do primeiro-ministro e do ministro de Administração Interna	- quando há um acontecimento grave ou uma catástrofe	- Alguns direitos podem ser limitados, como o de propriedade privada e liberdade de circulação; - Decreta a fixação de limites ou condicionamentos à permanência de pessoas; - Permite a fixação de cercas sanitárias e de segurança; - Medidas de resposta essencialmente asseguradas pelas autoridades de proteção civil;	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantem-se enquanto se mantiver o que o despoletou, não existe um prazo máximo – na presente situação, o primeiro-ministro proferiu a intenção de rever as medidas a cada 15 dias;</li> <li>- Se necessário, as autoridades administrativas civis e as forças armadas são chamadas a intervir;</li> </ul>	
Estado de emergência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Função legislativa</li> <li>- Declarado pelo presidente da república mediante audição do governo e autorização e confirmação da Assembleia da República</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- em situações de grande gravidade em termos de calamidade pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrição total ou parcial do exercício de determinados direitos, liberdades e garantias (Art.1 fi.º5 da CRP);</li> <li>Forças armadas podem ser chamadas a intervir</li> </ul>	Lei do Estado de Sítio e do Estado de Emergência

## Apêndice 2 – Tabelas de resultados – recolha manual

Recolha de dados no Facebook									
Data	Tipo de publicação	Comentários		O	Total	Interações	Partilhas	Hashtags	Visualizações
		(+)	(-)						
06/11/2020	PS	5	5	0	523	2300	3100	sim	349 mil
06/11/2020	AD	5	1	4	1000	5000	949	sim	
07/11/2020	AD	0	1	9	978	4800	975	sim	
07/11/2020	PS	1	1	8	163	1100	909	não	
07/11/2020	PS	3	1	6	280	1500	2200	não	
07/11/2020	PS	0	4	6	154	1300	435	não	
07/11/2020	PS	1	4	5	368	3800	3900	não	
08/11/2020	AD	1	3	5	1000	5000	919	sim	
09/11/2020	P	1	6	3	740	9000	21000	sim	1,3 mil
09/11/2020	II	0	0	1	1	180	32	não	
09/11/2020	II	3	4	3	26	162	27	não	
09/11/2020	II	0	4	6	15	184	24	não	
09/11/2020	II	1	4	5	11	153	15	não	
09/11/2020	II	1	2	7	13	350	65	não	
09/11/2020	II	1	2	7	43	576	173	não	
09/11/2020	AD	1	1	8	759	4200	719	sim	
10/11/2020	PS	2	6	2	112	1200	1000	sim	
10/11/2020	PS	1	6	3	302	2000	2600	sim	
10/11/2020	PS	2	4	4	135	603	423	sim	
10/11/2020	AD	0	4	6	918	4500	807	sim	
11/11/2020	PS	3	4	3	273	2200	1100	não	
11/11/2020	PS	3	4	3	319	4200	2300	sim	
11/11/2020	II	0	1	3	5	173	79	sim	
11/11/2020	AD	2	4	4	1100	5100	974	sim	
12/11/2020	PS	3	2	5	96	1100	448	sim	
12/11/2020	PS	4	3	3	533	5200	5100	sim	
12/11/2020	AD	1	4	5	1000	5100	937	sim	
13/11/2020	PS	4	2	4	359	5100	13000	sim	785,5 mil
13/11/2020	PS	2	6	2	325	1900	1100	sim	
13/11/2020	PS	2	4	4	61	503	243	sim	
13/11/2020	AD	0	2	8	854	4500	857	sim	
14/11/2020	P	4	5	1	277	4200	8300	sim	670,3 mil
14/11/2020	D	1	8	1	327	699	65	não	
14/11/2020	AD	1	5	4	869	4500	860	sim	
15/11/2020	P	4	4	2	350	1900	1400	sim	147,3 mil
15/11/2020	PS	0	6	4	365	2100	753	sim	
15/11/2020	AD	2	5	3	911	4600	844	sim	
16/11/2020	II	4	5	1	603	9400	3300	sim	
16/11/2020	II	0	5	5	1600	40000	4800	sim	
16/11/2020	AD	2	2	6	777	3600	702	sim	
17/11/2020	PS	2	5	3	340	2700	947	não	
18/11/2020	AD	0	6	4	464	2700	547	sim	
19/11/2020	PS	1	5	4	229	5000	3700	sim	450,5 mil
19/11/2020	II	2	3	5	164	1500	282	sim	
19/11/2020	AD	1	1	8	643	3300	644	sim	
20/11/2020	II	1	5	4	186	2000	1300	sim	

20/11/2020	II	0	9	1	60	297	38	sim	
20/11/2020	II	2	1	2	182	2300	2200	sim	
20/11/2020	AD	2	3	5	1000	3500	598	sim	
21/11/2020	II	1	4	5	182	2300	2200	sim	
21/11/2020	AD	2	5	3	747	3800	598	sim	
22/11/2020	PS	8	0	2	214	3900	3200	sim	
22/11/2020	II	3	5	2	188	1400	513	sim	
22/11/2020	AD	2	3	5	506	2200	444	sim	
23/11/2020	II	3	4	3	135	2600	873	não	
23/11/2020	AD	1	4	5	878	3500	694	sim	
24/11/2020	II	4	4	2	323	2500	988	sim	
24/11/2020	II	3	4	3	12	426	43	sim	
24/11/2020	AD	2	2	6	562	4100	669	sim	
25/11/2020	II	1	3	6	120	1700	778	não	
25/11/2020	II	0	5	5	172	2700	1300	sim	
25/11/2020	AD	2	2	6	335	2100	480	sim	
25/11/2020	II	6	3	1	65	1600	463	sim	
26/11/2020	PS	2	7	1	210	1200	590	sim	107,7 mil
26/11/2020	AD	2	5	3	468	2100	455	sim	
26/11/2020	II	0	3	5	280	2000	553	sim	
27/11/2020	PS	2	4	4	302	1400	599	não	
27/11/2020	AD	2	3	5	466	2400	571	sim	
27/11/2020	II	1	4	5	43	365	46	não	
28/11/2020	II	0	4	6	53	300	138	sim	
28/11/2020	PS	2	5	3	161	1700	766	sim	
28/11/2020	AD	2	3	5	343	3300	605	sim	
29/11/2020	P	8	1	1	133	2600	1100	sim	131,3 mil
29/11/2020	II	1	9	0	493	828	97	sim	
29/11/2020	AD	2	3	5	305	2000	391	sim	
30/11/2020	II	5	3	2	226	3400	2300	sim	
30/11/2020	AD	1	4	5	348	2000	341	sim	
30/11/2020	P	5	3	2	399	6100	1100	sim	
30/11/2020	II	2	5	1	455	5400	1700	sim	
01/12/2020	PS	0	6	4	66	864	365	sim	52 mil
01/12/2020	C	8	0	2	370	4900	1000	sim	
01/12/2020	AD	2	2	6	684	3600	612	sim	
02/12/2020	PS	2	4	4	64	1200	415	sim	
02/12/2020	P	3	2	5	615	4400	611	sim	
02/12/2020	PS	4	1	5	343	1600	609	sim	
02/12/2020	AD	4	2	4	253	2000	401	sim	
03/12/2020	C	4	3	3	39	1200	480	sim	56 mil
03/12/2020	AD	2	3	5	311	2100	376	sim	
04/12/2020	P	8	0	2	152	2000	255	sim	
04/12/2020	PS	4	0	6	58	1600	357	sim	
04/12/2020	AD	1	2	7	410	2100	461	sim	
05/12/2020	PS	3	3	4	232	2700	1200	sim	
05/12/2020	PS	3	1	6	91	2000	1400	sim	
05/12/2020	AD	3	3	4	543	2300	501	sim	
06/12/2020	PS	6	2	2	190	1300	377	sim	

06/12/2020	II	5	3	2	139	4600	912	sim	
06/12/2020	AD	2	3	5	358	2000	438	sim	
07/12/2020	II	4	1	0	5	162	10	sim	
07/12/2020	II	2	1	0	3	10	1	sim	
07/12/2020	II	0	0	0	0	9	5	sim	
07/12/2020	II	0	0	0	0	14	3	sim	
07/12/2020	II	0	0	0	0	25	11	sim	
07/12/2020	AD	5	1	4	375	2100	402	sim	
08/12/2020	P	5	2	3	158	4300	817	sim	
08/12/2020	AD	0	4	6	316	2300	436	sim	
09/12/2020	II	1	8	1				sim	
09/12/2020	AD	4	3	3	345	3100	538	sim	
10/12/2020	II	8	2	0	105	1200	507	sim	
10/12/2020	AD	1	3	6	482	3700	534	sim	
11/12/2020	P	6	1	3	138	898	116	sim	
11/12/2020	PS	2	5	3	112	1600	527	sim	
11/12/2020	AD	2	5	3	405	2400	511	sim	
12/12/2020	PS	4	0	7	150	1900	923	sim	
12/12/2020	AD	3	5	2	376	2100	443	sim	
13/12/2020	AD	3	4	4	674	2300	508	sim	
13/12/2020	PS	4	3	3	84	1100	202	sim	
13/12/2020	II	8	1	1	328	6600	923	sim	
14/12/2020	AD	3	1	0	787	4000	698	sim	
15/12/2020	AD				802	976	540	não	94 mil
15/12/2020	PS	3	4	3	107	704	188		
15/12/2020	PS	4	0	6	170	1800	509	sim	
15/12/2020	AD	7	0	3	566	3600		sim	
16/12/2020	II	6	0	4	88	1300	472	sim	
16/12/2020	II	1	4	0	49	462	79	sim	
16/12/2020	AD	2	5	3	515	2000	434	sim	
17/12/2020	II	4	1	5	152	1500	464	sim	
17/12/2020	AD	2	4	4	525	3800	629	sim	
18/12/2020	II	0	8	2	320	1800	523	sim	
18/12/2020	II	4	1	5	248	2700	1300	sim	
18/12/2020	AD	1	6	3	393	3700	573	sim	
19/12/2020	PS	4	4	0	8	122	23	não	
19/12/2020	D	0	0	0	0	50	4	não	
19/12/2020	D	0	2	1	3	65	8	sim	
19/12/2020	D	2	0	0	2	313	49	sim	
19/12/2020	PS	0	0	0	0	81	7	não	
19/12/2020	D	0	1	0	1	99	20	não	
19/12/2020	D	4	6	0	37	955	191	sim	
19/12/2020	AD	4	3	3	496	1900	369	sim	
20/12/2020	C	7	2	1	161	1900	612	sim	61 mil
20/12/2020	II	7	2	0	69	1100	223	sim	
20/12/2020	AD	8	0	2	338	1800	368	sim	
20/12/2020	II	1	0	0	1	38	29	sim	
20/12/2020	II	1	0	2	3	145	161	sim	
21/12/2020	C	3	5	2	362	77	171	sim	362 mil

21/12/2020	II	3	6	0	56	890	304	sim	
21/12/2020	AD	2	4	4	324	3300	461	sim	
21/12/2020	II	4	2	4	53	399	197	sim	
22/12/2020	AD				560	1000		sim	70,7 mil
22/12/2020	PS	5	0	5	91	1800	1100	sim	143,5 mil
22/12/2020	AD	5	3	2	295	3500	463	sim	
22/12/2020	II	5	2	3	305	1600	1000	sim	
22/12/2020	II	3	3	4	151	2100	527	sim	
23/12/2020	II	9	1	0	71	458	38	sim	
23/12/2020	P	5	3	2	258	4500	422	sim	
23/12/2020	AD	7	1	2	321	1600	354	sim	
23/12/2020	II	3	3	4	24	390	251	sim	
23/12/2020	II	3	2	5	39	429	74	sim	
23/12/2020	II	0	0	0	0	29	6	não	
23/12/2020	II	0	0	0	0	26	11	não	
23/12/2020	II	0	3	0	3	290	40	não	
23/12/2020	II	0	0	0	0	32	8	não	
23/12/2020	II	0	0	0	0	24	15	não	
24/12/2020	AD	3	4	3	188	2700	387	sim	
24/12/2020	II	2	1	1	4	141	4	sim	
24/12/2020	PS	1	1	3	5	225	44	não	
24/12/2020	PS	0	0	0	0	15	0	não	
24/12/2020	PS	0	0	0	0	20	1	não	
24/12/2020	PS	0	0	0	0	15	0	não	
24/12/2020	PS	1	0	0	1	29	2	não	
24/12/2020	PS	6	2	2	128	837	177	sim	
24/12/2020	PS	1	4	5	37	569	81	sim	
25/12/2020	AD	0	4	6	265	3700	499	sim	
25/12/2020	PS	3	5	1	9	178	32	sim	
26/12/2020	PS	4	4	2	346	2100	887	sim	
26/12/2020	II	5	1	4	168	1400	258	sim	
26/12/2020	AD	2	3	5	278	1900	383	sim	
26/12/2020	II	0	3	7	1700	9900	8700	sim	
27/12/2020	II	2	3	5	40	2200	929	sim	
27/12/2020	II	2	4	4	41	579	171	sim	
27/12/2020	PS	5	4	0	45	934	32	sim	
27/12/2020	PS	2	5	3	541	2100	227	sim	
27/12/2020	AD	2	0	0	427	2000	348	sim	
28/12/2020	II	5	4	0	223	4600	968	sim	
28/12/2020	II	6	3	0	351	6900	467	sim	
28/12/2020	AD	0	4	5	388	1900	327	sim	
29/12/2020	PS	6	2	2	794	1200	782	sim	84,5 mil
29/12/2020	AD	2	2	6	214	1900	370	sim	
29/12/2020	II	5	4	0	87	874	164	sim	
30/12/2020	II	0	8	2	160	333	29	sim	
30/12/2020	II	3	3	4	47	583	130	sim	
30/12/2020	L	8	0	2	74	254	56	sim	
30/12/2020	AD	1	5	4	696	1900	496	sim	
31/12/2020	II	6	1	3	897	120000	1500	sim	279 mil
31/12/2020	PS	6	1	2	84	1000	243	sim	

31/12/2020	II	3	3	4	43	474	87	sim	
31/12/2020	II	3	3	5	58	745	111	sim	
31/12/2020	II	0	0	0	0	2	2	não	
31/12/2020	II	0	0	0	0	23	5	não	
31/12/2020	II	0	0	0	0	5	1	não	
31/12/2020	II	1	2	0	3	16	4	não	
31/12/2020	II	1	0	0	1	24	3	não	
31/12/2020	II	1	0	1	2	83	13	não	
31/12/2020	II	1	1	1	3	16	5	não	
31/12/2020	II	1	1	0	2	13	1	não	
31/12/2020	II	0	0	0	0	7	1	não	
31/12/2020	II	0	1	1	2	15	5	não	
31/12/2020	II	0	1	0	1	19	4	não	
31/12/2020	II	0	0	0	0	26	6	não	
31/12/2020	AD	2	6	2	663	3700	676	sim	
01/01/2021	PS	8	1	0	75	927	213	sim	
01/01/2021	II	4	4	2	115	2600	309	sim	
01/01/2021	AD	1	1	3	317	2000	425	sim	
02/01/2021	PS	7	1	2	35	478	143	sim	19 mil
02/01/2021	II	3	3	4	213	1200	364	sim	
02/01/2021	AD	0	5	5	384	1900	376	sim	
03/01/2021	II	3	5	2	169	2200	585	sim	
03/01/2021	II	2	6	2	211	1600	979	sim	
03/01/2021	AD	2	5	3	455	2000	365	sim	
04/01/2021	AD	0	2	8	598	4100	638	sim	
04/01/2021	PS	3	3	4	155	4700	788	sim	
04/01/2021	D	6	2	2	246	1100	369	sim	
05/01/2021	AD				466	908		sim	57,9 mil
05/01/2021	PS	4	4	2	152	832	745	sim	99,7 mil
05/01/2021	PS	6	0	4	118	2400	287	sim	
05/01/2021	AD	4	4	2	764	4400	662	sim	
06/01/2021	PS	2	0	0	94	1100	272	sim	
06/01/2021	D	3	7	0	198	2000	1100	sim	
06/01/2021	AD	6	2	2	1400	6200	1600	sim	
06/01/2021	PS	2	4	1	39	226	40	não	
06/01/2021	PS	2	1	0	3	54	7	não	
06/01/2021	PS	0	2	0	2	75	27	não	
06/01/2021	PS	0	0	2	2	64	16	não	
07/01/2021	PS	3	4	3	246	962		sim	58,1 mil
07/01/2021	PS	5	4	0	600	1800	364	sim	
07/01/2021	AD	1	7	2	1100	4900	885	sim	58 mil

Recolha de dados no <i>Instagram</i>							
Data	Tipo de publicação	Comentários		0	Total	Interações	Hashtags
		(+)	(-)				
06/11/2020	II	2	5	5	12	Vídeo	sim
06/11/2020	PS	2	4	3	9	381	sim
07/11/2020	II	0	3	0	3	135	sim
07/11/2020	PS	2	3	9	14	1327	sim
07/11/2020	PS	0	3	0	3	341	sim
08/11/2020	II	2	0	1	3	331	sim
08/11/2020	D	2	11	0	13	170	sim
09/11/2020	PS	0	7	1	8	664	sim
10/11/2020	II	0	0	0	0	324	sim
10/11/2020	II	0	0	0	0	197	sim
10/11/2020	PS	1	0	0	1	196	sim
11/11/2020	PS	0	5	1	6	268	sim
11/11/2020	PS	0	3	0	3	219	sim
12/11/2020	PS	0	2	0	2	289	sim
12/11/2020	PS	2	3	0	5	235	sim
13/11/2020	PS	1	2	3	6	212	sim
13/11/2020	PS	1	0	1	2	171	sim
14/11/2020							
15/11/2020							
16/11/2020	II	15	4	1	20	1018	sim
16/11/2020	II	0	4	6	10	281	sim
19/11/2020	II	3	4	0	7	399	sim
19/11/2020	PS	0	0	0	0	Vídeo	sim
20/11/2020	II	1	1	0	2	212	sim
20/11/2020	II	0	5	1	6	137	sim
21/11/2020							
22/11/2020	PS	1	0	2	3	372	sim
22/11/2020	PS	0	1	2	3	163	sim
23/11/2020	II	0	1	0	1	138	sim
24/11/2020	II	1	1	0	2	221	sim
25/11/2020	II	2	0	3	5	397	sim
26/11/2020	PS	1	2	2	5	276	sim
27/11/2020	C	1	0	0	1	Vídeo	sim
28/11/2020	PS	0	1	0	1	191	sim
28/11/2020	PS	0	1	0	1	280	sim
29/11/2020	PS	0	2	0	2	Vídeo	sim
29/11/2020	II	0	1	0	1	153	sim
30/11/2020	C	1	0	1	2	454	sim
30/11/2020	C	6	0	0	6	555	sim
30/11/2020	PS	0	0	0	0	262	sim
01/12/2020	AD	0	0	1	1	191	não

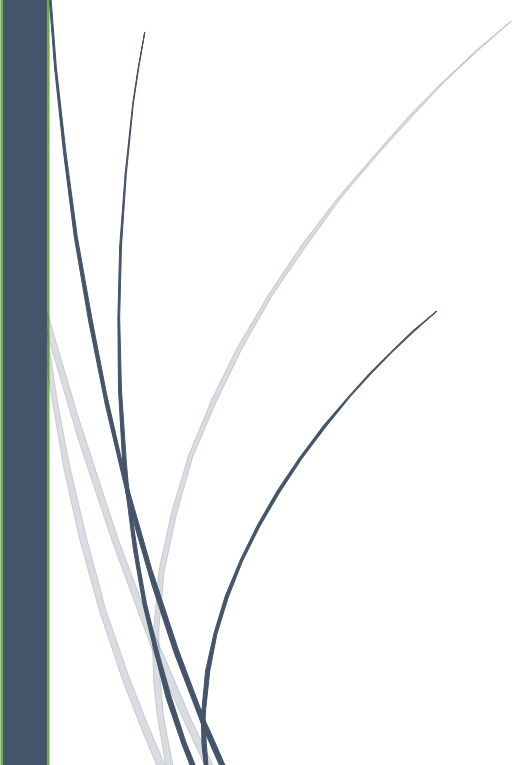
01/12/2020	C	14	5	1	20	718	sim
01/12/2020	PS	0	0	0	0	Video	sim
02/12/2020	PS	0	1	0	1	161	sim
02/12/2020	C	2	0	0	2	434	sim
02/12/2020	PS	0	1	0	1	171	sim
03/12/2020	PS	0	0	0	0	Video	sim
04/12/2020	II	4	0	0	4	462	sim
04/12/2020	PS	1	0	0	1	163	sim
05/12/2020	PS	1	4	0	5	413	sim
06/12/2020	PS	1	0	0	1	154	sim
06/12/2020	C	8	1	0	9	797	sim
07/12/2020	II	0	0	0	0	239	sim
07/12/2020	II	1	1	0	2	261	sim
08/12/2020	C	0	0	0	0	382	sim
09/12/2020	PS	0	0	0	0	208	sim
09/12/2020	C	0	0	0	0	Video	sim
09/12/2020	PS	0	2	0	2	142	sim
10/12/2020	II	0	0	0	0	180	sim
11/12/2020	PS	0	0	0	0	156	sim
11/12/2020	C	3	2	1	6	247	sim
12/12/2020	PS	0	0	0	0	325	sim
13/12/2020	II	4	2	0	6	554	sim
13/12/2020	PS	1	1	0	2	181	sim
14/12/2020	PS	1	0	1	2	192	sim
15/12/2020	PS	0	0	1	1	120	sim
15/12/2020	PS	0	0	0	0	168	sim
16/12/2020	PS	0	0	1	1	117	sim
16/12/2020	PS	0	2	0	2	105	sim
17/12/2020	PS	0	0	1	1	157	sim
18/12/2020	PS	2	2	0	4	245	sim
19/12/2020	D	0	0	0	0	136	sim
19/12/2020	PS	1	1	0	2	160	sim
20/12/2020	C	5	3	3	11	Video	sim
20/12/2020	PS	2	0	0	2	242	sim
20/12/2020	PS	1	1	0	2	186	sim
21/12/2020	II	0	0	0	0	120	sim
21/12/2020	II	0	0	1	1	217	sim
22/12/2020	PS	0	0	0	0	Video	sim
22/12/2020	PS	1	0	0	1	190	sim
22/12/2020	PS	3	0	0	3	211	sim
23/12/2020	II	1	1	0	2	136	sim
23/12/2020		0	0	0	0	122	
23/12/2020	PS	0	0	0	0	163	sim
23/12/2020	C	1	0	0	1	139	sim
24/12/2020	PS	0	0	0	0	123	sim

24/12/2020	PS	0	0	0	0	137	sim
24/12/2020	PS	0	0	0	0	113	sim
24/12/2020	PS	0	1	0	1	149	sim
25/12/2020	PS	0	0	0	0	141	sim
25/12/2020	PS	0	0	0	0	166	sim
26/12/2020	PS	0	2	0	2	261	sim
27/12/2020	II	0	0	0	0	197	sim
27/12/2020	PS	1	0	0	1	322	sim
28/12/2020	PS	1	0	0	1	133	sim
28/12/2020	II	0	0	1	1	187	sim
29/12/2020	PS	1	0	0	1	Video	sim
30/12/2020	II	0	0	0	0	112	sim
30/12/2020	PS	0	0	0	0	84	sim
30/12/2020	PS	0	0	0	0	119	sim
31/12/2020	PS	0	0	0	0	232	sim
31/12/2020	PS	1	0	0	0	155	sim
31/12/2020	PS	0	0	0	0	127	sim
31/12/2020	PS	0	1	0	1	147	sim
31/12/2020	II	1	0	0	1	Video	sim
31/12/2020	PS	0	0	0	0	142	sim
01/01/2021	C	1	0	0	1	260	sim
02/01/2021	C	0	0	0	0	Video	sim
02/01/2021	II	0	0	0	0	119	sim
03/01/2021	PS	0	0	0	0	151	sim
03/01/2021	PS	0	0	0	0	182	sim
04/01/2021	PS	0	0	0	0	128	sim
04/01/2021	D	0	1	2	3	148	sim
05/01/2021	PS	0	0	0	0	Video	sim
05/01/2021	II	2	1	0	3	311	sim
06/01/2021	PS	0	0	0	0	143	sim
06/01/2021	PS	0	7	0	7	199	sim
07/01/2021	PS	0	0	0	0	Video	sim
07/01/2021	PS	2	3	4	9	315	sim



Guião da entrevista

1. Questões
2. Objetivos gerais da entrevista
3. Amostra
4. Realização da entrevista
5. Guião da entrevista

- 
6. Questões
  7. Objetivos gerais da entrevista
  8. Amostra
  9. Realização da entrevista
  10. Guião da entrevista

## **1. Questão/ Tema**

Comunicar em situações de catástrofe natural

Analisar até que ponto a utilização da comunicação estratégica em situações de catástrofe natural, nomeadamente instrumentos, ferramentas e planos de comunicação de crise, se revela eficaz e favorável na manutenção de uma imagem positiva para os municípios.

## **2. Objetivos gerais da entrevista:**

- Verificar a existência e/ou inexistência de um plano preventivo de comunicação de crise na organização;
- Verificar que técnicas de comunicação, instrumentos e ferramentas foram utilizados para comunicar com os diferentes públicos;
- De que forma o evento afetou a reputação e imagem da organização.

## **3. Amostra:**

Com base nos autores Quivy & Campenhoudt (2019), escolheu-se como interlocutores para as entrevistas Técnicos de Comunicação ou Assessores de Imprensa e Porta-voz das respetivas organizações envolvidas no projeto.

Segundo os mesmos autores, existem três categorias que podem validar as entrevistas. A categoria selecionada e utilizada para a realização das entrevistas insere-se no grupo das testemunhas privilegiadas:

“Trata-se de pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema. Essas testemunhas podem pertencer ao público sobre que incide o estudo ou ser-lhe exteriores, mas muito relacionadas com esse público” (Quivy & Campenhoudt 2019, p.91).

Preencher na realização da entrevista:

Nome: \_\_\_\_\_ Entidade: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Data da realização da  
 entrevista: \_\_ - \_\_ - \_\_\_\_

Entrevistado nº: \_\_\_\_ Duração da entrevista: \_\_: \_\_: \_\_

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Preencher na realização da entrevista:

Nome: \_\_\_\_\_ Entidade: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Data da realização da  
 entrevista: \_\_ - \_\_ - \_\_\_\_

Entrevistado nº: \_\_\_\_ Duração da entrevista: \_\_: \_\_: \_\_

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### 4. Realização da Entrevista

Para realizar a entrevista é necessário:

- Apresentar o projeto ao entrevistado;
- Solicitar o consentimento para a gravação da entrevista e utilização dos dados e assegurar a confidencialidade;
- Conduzir a entrevista de forma a deixar o entrevistado à vontade para expressar a sua opinião e estimulá-lo a ir de encontro ao tema proposto;
- Assegurar uma atitude neutra;
- Tirar notas pertinentes;

- Fazer uma síntese de conteúdo da informação recolhida.

Blocos temáticos	Objetivos Específicos	Questões/ Tópicos
A. Legitimação da entrevista	- Legitimar a entrevista	<p>- Informar o interlocutor do âmbito do projeto e os objetivos: Verificar a existência e/ou inexistência de um plano preventivo de comunicação de crise na organização; verificar que técnicas de comunicação, instrumentos e ferramentas foram utilizados para comunicar com os diferentes públicos; de que forma o evento afetou a reputação e imagem da organização.</p> <p>- Pedir autorização para gravar a entrevista;</p> <p>- Pedir para assinar o consentimento para o tratamento dos dados pessoais;</p>
B. Informações gerais sobre o entrevistado	- Conhecer o perfil pessoal do entrevistado	<p>- Nome;</p> <p>- Género;</p> <p>- Idade;</p> <p>- Habilitações Literárias;</p> <p>- Qual a função que desempenha atualmente?</p> <p>- Há quanto tempo exerce a função?</p> <p>- Em que departamento trabalha?</p> <p>- Que função teve perante a catástrofe?</p>
	- Verificar a existência/inexistência de um plano	<p>1. A organização tem um plano de comunicação de crise?</p> <p>- Se sim, os cenários de catástrofe natural estão contemplados?</p> <p>- Se não, ao nível da comunicação existe algum protocolo a seguir em caso de crise?</p>

<p>C. A gestão e planeamento da comunicação de crise</p>	<p>preventivo de comunicação de crise;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar as técnicas utilizadas;</li> <li>- Verificar a existência de planeamento de comunicação estratégica;</li> </ul>	<p>Quais os aspetos mais importantes desse protocolo?</p> <p>2. Qual a principal estratégia planeada para a gestão da comunicação em caso de catástrofe?</p> <p>3. Está definido um comité de crise?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sim, por quantos elementos é constituído? Quais as funções que ocupam?</li> </ul> <p>4. Existe um porta-voz previamente definido? Que formação possui para comunicar com os órgãos de comunicação social?</p> <p>5. Na sua perspetiva, qual a maior dificuldade que o gabinete de comunicação pode enfrentar quando ocorre uma catástrofe?</p>
<p>D. A estrutura da resposta à crise</p> <p>D. A estrutura da resposta à crise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as principais estratégias utilizadas pela Organização na comunicação de crise;</li> <li>- Analisar a existência de uma estratégia de comunicação digital;</li> <li>- Verificar que técnicas e</li> </ul>	<p>1. Qual foi a principal estratégia utilizada na gestão da comunicação de crise no combate ao COVID-19?</p> <p>2. Que instrumentos de comunicação foram utilizados para lidar com os meios de Comunicação Social?</p> <p>3. Foi elaborado algum plano de informações essenciais a transmitir ao público em geral através dos <i>media</i>?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sim, que informações se procurou transmitir?</li> </ul> <p>4. Existiu uma estratégia digital específica para comunicar com os diferentes públicos nas redes sociais?</p> <p>5. Quanto tempo decorreu desde que tomou conhecimento dos primeiros casos do novo coronavírus em Portugal até ao primeiro</p>

	<p>instrumentos foram utilizados para a comunicação entre a Organização e os diferentes <i>stakeholders</i>;</p> <p>- Identificar os intervenientes na resposta à crise;</p> <p>- Reconhecer as principais dificuldades sentidas pelo porta-voz na comunicação de crise</p>	<p>contacto com os órgãos de comunicação social?</p> <p>6. Existiu um comité de crise?</p> <p>- Se sim - por quantos elementos era constituído? Quais as funções que desempenharam? Em que altura foi criado?</p> <p>7. O planeamento da gestão da comunicação de crise prevê um porta-voz. Esse porta-voz estava previamente definido?</p> <p>- Se não, quando e com que critérios foi definido?</p> <p>8. Qual a maior dificuldade sentida pelo porta-voz, na hora de comunicar, perante a situação de crise?</p> <p>9. Na sua opinião, quais as qualidades necessárias para ser um bom porta-voz, numa situação de crise?</p> <p>10. Como é que acha que a opinião pública avaliou a atuação da DGS durante o estado de emergência?</p>
<p>E.A relação entre a Organização e os Meios de Comunicação</p>	<p>- Verificar, do ponto de vista da organização, qual a imagem que os <i>media</i> procuraram transmitir do município ao público em geral;</p> <p>- Verificar a reputação da organização após</p>	<p>1. Que relação tem a DGS com os órgãos de comunicação social? Em que situações e com que frequência emitem comunicados de imprensa?</p> <p>2. Na sua perspectiva, qual foi o papel dos meios de comunicação durante o estado de emergência?</p> <p>3. Como avalia a abordagem dos <i>media</i>, no geral, relativamente à imagem da DGS?</p> <p>4. Considera que os órgãos de Comunicação Social repercutiram o conteúdo previamente</p>

	gestão da comunicação de crise	<p>definido pela DGS, nomeadamente as informações essenciais?</p> <p>5. Na sua opinião, os <i>media</i> transmitiram conteúdo positivo ou negativo para a imagem da organização?</p> <p>6. De que forma é que os meios de comunicação social interferiram na análise e gestão da comunicação da DGS?</p> <p>7. Alguma coisa que gostaria de ter feito de forma diferente?</p>
--	--------------------------------	---

Apêndice 4 - Grelha de análise de conteúdo de entrevista (não realizada) – matriz

<b>Blocos temáticos</b>	<b>Categorias</b>	<b>Sub-categorias</b>	<b>Indicadores/ unidades de registo</b>	<b>Unidades de contexto</b>
Perfil entrevistado	Organização que representa			Transcrição integral do que foi dito pelo entrevistado
	Função desempenhada durante a crise			
A gestão e planeamento da comunicação de crise	Manual de crise	Conteúdos do manual de crise		
		Existência de um plano de comunicação de crise/manual de crise	Sim	
	Não			
	Técnicas e instrumentos de comunicação	Estratégias de comunicação planeadas		
	Comunicação de crise	O comité de crise	Nº de elementos	
Funções a desempenhar				

		O porta-voz	Formação p/comunicar c/ os <i>media</i>	
		As dificuldades do gabinete de comunicação em comunicar em tempo de crise		
<b>A estrutura de resposta à crise</b>	Tipos de Comunicação de Crise	Estratégias de resposta	Negação	
			Fuga às responsabilidades	
			Minimização da gravidade	
			Ação corretiva	
			Ataque	
	Objetivos	Plano de informações essenciais		
		Comunicados e notas de imprensa		
		<i>Dossier</i> de imprensa		

	Técnicas e instrumentos de comunicação	Conteúdos tradicionais	Reportagem	
			Relações Públicas	
			Conferências	
			Folhetos/ informativos	panfletos
			Revista/Publicações	
			Outros	
		Conteúdos digitais	Publicações em redes sociais	
			Utilização de links	
			Comunicação interativa	
			Vídeos	
			Imagens	
			Links relevantes	
			outros	

	Tempo de resposta	Intervalo de tempo	Durante a 1ª hora Durante a 2ª hora Durante a 3ª e seguintes 1 dia + que um dia	
	Recursos Humanos	O comité de crise	Data de criação Nº de elementos funções	
		Porta-voz	Quem? Quando? Critérios de seleção Qualidades	
	Opinião pública	Avaliação	Positiva Negativa	

A relação entre a organização e os meios de comunicação (do ponto de vista da organização)	Organização VS Órgãos de comunicação social	Ligação	De proximidade	
			De distância	
		Relação	Favorável	
			Desfavorável	
	Imagem da organização	Reputação	Positiva	
			Negativa	
	Comunicar em tempo de crise	Papel dos meios de comunicação		
	Informações essenciais divulgadas pelos <i>media</i>	Objetivos da organização	Sim	
			Não	
		Conteúdo	Positivo	
			Negativo	
	Tomadas de decisão no futuro	Novas atitudes		

## Termo de consentimento

### Projeto de Mestrado - A Comunicação de Crise

Eu, \_\_\_\_\_ aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Ana Raquel Lopes (Aluna da Escola Superior de Educação de Viseu), orientado pelo Professora Doutora Ana Mafalda Matias, no âmbito da dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, intitulado (título provisório) “*Comunicação de Crise – retrato de organizações públicas*”. Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito responder a uma entrevista que explora algumas questões sobre a Comunicação de Crise perante uma catástrofe natural, sendo que o tema abordado é a comunicação da DGS no combate ao COVID-19, durante todo o período do estado de emergência.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área da comunicação estratégica, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração. Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

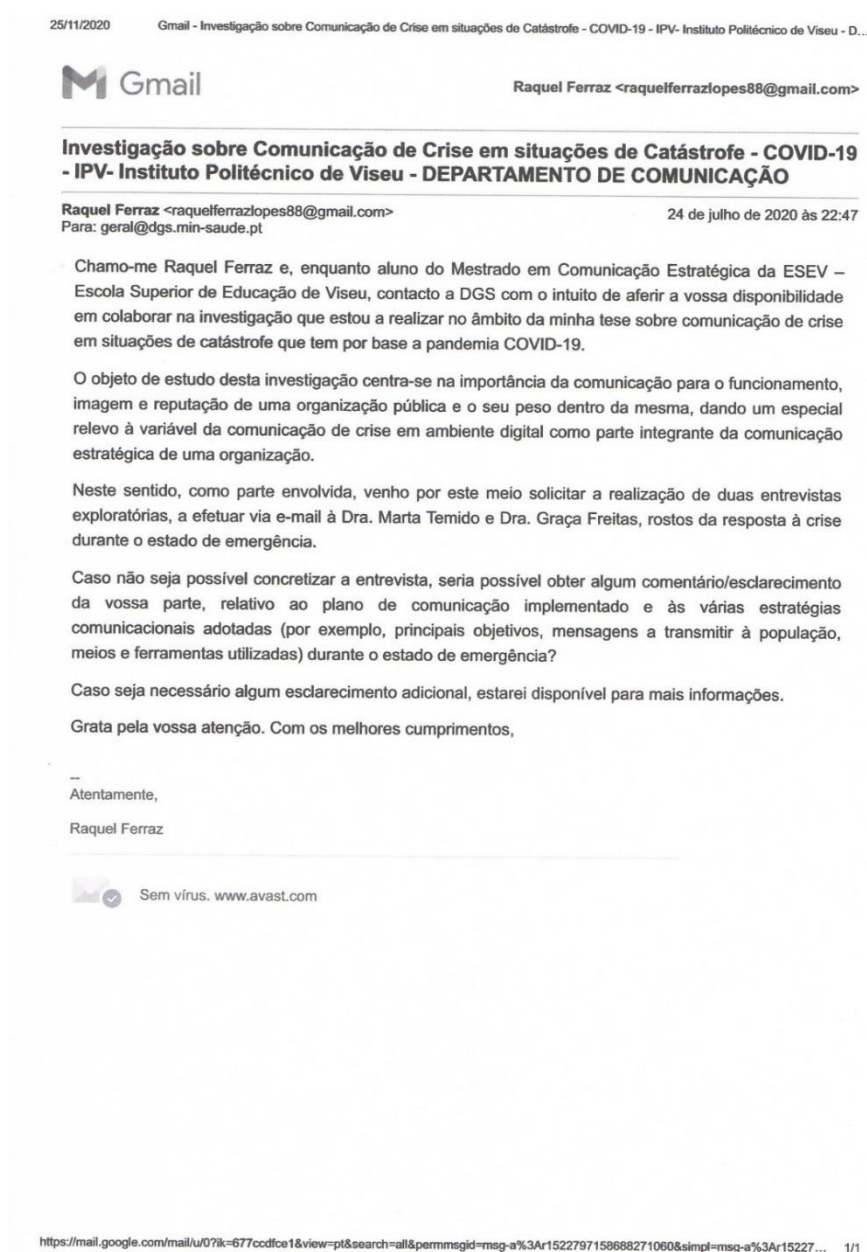
Nome \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_ Data \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

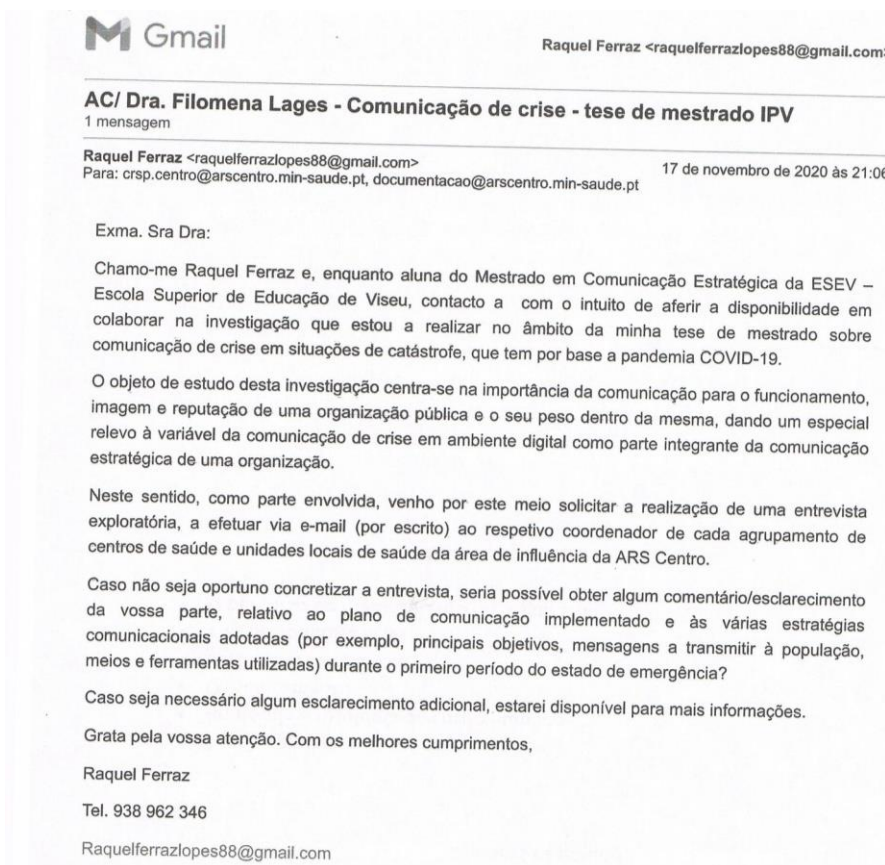
Escola Superior de Educação de Viseu  
Mestrado em Comunicação Estratégica

## Apêndice 6 – E-mail enviado à Direção Geral da Saúde

E-mail de pedido de apoio/cooperação à organização DGS (3ª tentativa e posteriormente enviado através de correio registado)



## Apêndice 7 – Pedido de entrevista à Administração Regional de Saúde do Centro





25/11/2020

Gmail - FW: Portal do Governo: AC - departamento de comunicação - Investigação Tese Mestrado

disponibilidade em colaborar na investigação que estou a realizar no âmbito da minha tese de mestrado sobre comunicação de crise em situações de catástrofe, que tem por base a pandemia COVID-19.

O objeto de estudo desta investigação centra-se na importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação de uma organização pública e o seu peso dentro da mesma, dando um especial relevo à variável da comunicação de crise em ambiente digital como parte integrante da comunicação estratégica de uma organização.

Neste sentido, como parte envolvida, venho por este meio solicitar a realização de uma entrevista exploratória, a efetuar via e-mail ao Exmo. Sr. Primeiro Ministro António Costa, rosto da resposta à crise durante o estado de emergência.

Caso não seja possível concretizar a entrevista, seria possível obter algum comentário/esclarecimento da vossa parte, relativo ao plano de comunicação implementado e às várias estratégias comunicacionais adotadas (por exemplo, principais objetivos, mensagens a transmitir à população, meios e ferramentas utilizadas) durante o estado de emergência?

Caso seja necessário algum esclarecimento adicional, estarei disponível para mais informações.

Grata pela vossa atenção. Com os melhores cumprimentos,

Raquel Ferraz

Tel. 938 962 346

Raquelferrazlopes88@gmail.com

IPV - Escola Superior de Educação de Viseu

Sob orientação:

Dra. Ana Mafalda Matias

Anamafalda@esev.ipv.pt

## **Anexos**

Anexo 1 – Ofício Do Gabinete do Senhor Presidente da República

Resposta de pedido de entrevista ao Senhor Presidente da República Marcelo Rebelo de Sousa



*Casa Civil do Presidente da República*

Exma. Senhora  
Dra. Raquel Ferraz Lopes  
[Raquelferrazlopes88@gmail.com](mailto:Raquelferrazlopes88@gmail.com)

Encarrega-me Sua Excelência o Presidente da República de acusar a receção da mensagem de correio eletrónico de V. Exa., recebida a 16 de outubro de 2020, bem como de informar que não pode aceder ao pedido formulado.

Com os melhores cumprimentos,

O Chefe da Casa Civil

Fernando Frutuoso de Melo

Proc.º 45411  
AES/PT/CP

22 10\*20 10080

