



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Artes e Letras

**A comunicação de crise e a *Web 2.0*:  
Um retrato de empresas portuguesas**

**Sílvia Cristina Pires Diegues**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

Covilhã, Junho de 2011



## Agradecimentos

“Para fazer uma obra de arte não basta ter talento, não basta ter força, é preciso também viver um grande amor” (Wolfgang Amadeus Mozart). Esta dissertação não se pode considerar uma obra de arte, mas é sem dúvida uma obra realizada, também com talento, mas sobretudo com muito esforço e dedicação. A força foi necessária ao longo de, sensivelmente nove meses, no entanto, esta força apenas se adquiriu através do amor dos entes queridos que me rodeiam: dos meus pais, com os quais vivo um grande amor diário e infinito, do meu namorado e dos meus amigos. Amor, também, pelo tema que escolhi para a minha dissertação de mestrado, pois só é possível trabalhar bem quando se gosta daquilo que se faz.

Agradeço, em primeiro lugar, às pessoas que têm maior importância na minha vida: os meus pais. Sem o contributo e esforço deles, quer a nível afectivo como financeiro nunca teria chegado a este nível de estudos.

Agradeço ao meu namorado, família e amigos pela paciência e apoio ao longo dos meses de concepção deste trabalho de grande importância para mim.

Agradeço, especialmente, à minha orientadora de dissertação de mestrado, Professora Doutora Gisela Gonçalves, pelo seu apoio, colaboração e empenho ao longo do desenvolvimento do meu estudo.

Agradeço, também, aos profissionais de comunicação entrevistados, das empresas CP, Carris, Metropolitano de Lisboa, TAP, Sumol+Compal e EDP, pela disponibilidade e simpatia com que me receberam, e pelo auxílio e contribuição dos seus depoimentos para a efectivação desta dissertação de mestrado.



## Resumo

A gestão da comunicação em situação de crise é uma das principais áreas da actividade de relações públicas, fundamental na defesa e manutenção da credibilidade e bom funcionamento de uma organização. Vários modelos de gestão da comunicação de crise têm vindo a ser delineados por diferentes estudos do campo da comunicação estratégica, com o intuito de atenuar os efeitos negativos de situações problemáticas para a imagem e reputação de uma organização, seus produtos ou serviços. A liberdade de expressão proporcionada aos utilizadores da *Web 2.0*, aliada à rapidez na propagação de conteúdos, colocou em evidência a necessidade de as organizações encontrarem novas configurações na gestão da comunicação de crise. Cada vez mais, as empresas têm que estar atentas e conscientes do impacto que as redes sociais podem ter na sua rotina organizacional. A forma como as situações de crise nascem e se propagam no mundo da *Web 2.0* impulsionou a realização deste estudo que teve como objectivo central perceber se as empresas portuguesas reúnem as condições essenciais para comunicarem eficazmente em situações de crise na *Web 2.0*. Através da recolha de dados junto de uma amostra de empresas nacionais, foi dada especial atenção à forma como estas se relacionam com a rede social *Facebook*, no que concerne à questão do *issues management* e da gestão da comunicação de situações de crise na *Web 2.0*. Da investigação desencadeada concluiu-se que apesar de terem presença nas redes sociais, as empresas portuguesas ainda não contemplam todas as directrizes e procedimentos necessários para comunicarem eficazmente em situações de crise na *Web 2.0*. A inexistência de um plano de comunicação de crise e de uma equipa de gestão de crise para a *Web 2.0*, assim como de uma aprendizagem e consciencialização prévias da dinâmica e dos perigos das redes sociais em algumas empresas, colocou em evidência o longo caminho que as empresas ainda têm que percorrer nesta área sensível da comunicação.

## Palavras-chave

Relações públicas, gestão de crise, comunicação de crise, *Web 2.0*, *Facebook*, *issues management*, empresas.



## Abstract

Crisis communication management is one of the main activities of public relations and essential for the protection and maintenance of the credibility and proper functioning of an organization. Several models for crisis communication management have been outlined by different studies of strategic communication aiming to soften the negative effects of problematic situations for the image and reputation of an organization, its products or services. The freedom of speech provided to the *Web 2.0* users along with the contents' spread fastness has highlighted the need for the organizations in finding new settings in crisis communication management. More and more, the companies must be attentive and aware of the impact that social networks may have in their organizational routine. The way that crisis situations arise and spread themselves in *Web 2.0* world has boosted this study which main goal was to understand if the portuguese companies gather the basic conditions to effectively communicate in *Web 2.0* crisis situations. Through data collection in a national companies sample, a special attention was given to the way how they relate with the social network *Facebook* in what concerns to the topic of "issues management" and to the crisis communication management in *Web 2.0*. From the consequent research, it was concluded that, despite their presence in social networks, the portuguese companies still don't follow all the needed guidelines and procedures to effectively communicate in crisis situations in *Web 2.0*. The inexistence of a crisis communication management plan and a crisis management team for *Web 2.0*, as well as of a previous learning and conscientization of the dynamics and dangers of the social networks in some companies have highlighted the long way that companies still have to cross in this sensitive area of communication.

## Keywords

Public relations, crisis management, crisis communication, *Web 2.0*, *Facebook*, *issues management*, companies.





# Índice

Introdução	1
Capítulo 1. A crise, a sua gestão e implicação na vida das organizações	5
1.1 O conceito de crise e a reputação organizacional	5
1.2 A gestão de crise e a comunicação de crise	7
1.3 O desenvolvimento de uma crise	8
1.3.1 A disseminação de uma situação de crise	9
1.4 As fases de uma crise	10
1.4.1 As acções anteriores à eclosão da crise / O pré-crise	10
1.4.2 A prova de fogo - fase de resposta à crise	11
1.4.3 A fase posterior à crise / o pós-crise	13
1.5 Estratégias de comunicação de crise	13
1.6 Crise: <i>the end</i>	18
Capítulo 2. A <i>Web 2.0</i> : novas oportunidades e novos desafios para as relações públicas	19
2.1 As relações públicas no universo da <i>Web 2.0</i>	21
2.2 A nova assessoria de imprensa	23
2.3 Novos conteúdos para novos públicos com um novo poder	24
Capítulo 3. A comunicação de crise no mundo da <i>Web 2.0</i>	27
3.1 As vantagens e as desvantagens da <i>Web 2.0</i> em situações de crise	28
3.2 <i>Web 2.0</i> : embrião e berço de potenciais situações de crise	30
3.2.1 A <i>Web</i> social como nova fonte para jornalistas	31
3.3 Novas estratégias para novos estrategas	32



Capítulo 4. Metodologia	37
4.1 O Problema	37
4.2 As hipóteses em estudo	38
4.3 Método e instrumentos de recolha de dados	39
4.4 Enquadramento das empresas em estudo	40
Capítulo 5. Apresentação de resultados	43
5.1 Análise das entrevistas	43
5.1.1 As categorias de análise	43
5.1.2 Apresentação e interpretação dos dados recolhidos nas diferentes categorias	44
5.2 Análise de conteúdo ao perfil do <i>Facebook</i> das empresas	54
5.2.1 O estudo piloto	54
5.2.2 Apresentação e interpretação dos dados recolhidos	56
Capítulo 6. Discussão de resultados	65
Conclusões	73
Referências Bibliográficas	77
Anexos	83
Anexo 1 Sinopses de entrevista	85
Anexo 2 Quadros de análise das entrevistas por categorias	95



## Lista de Figuras

Figura 1 – Estratégias de reparação da imagem de Benoit	14
Figura 2 – Estratégias de resposta à crise de Coombs	17
Figura 3 – Ferramentas 2.0 para as relações públicas	21
Figura 4 – “Modelo de gestão de crises no mundo virtual”	35
Figura 5 – Exemplo do mural do <i>Facebook</i> da TAP	54
Figura 6 – Gráfico referente à categoria “publicações oficiais” da Carris	58
Figura 7 – Gráfico referente à categoria “publicações dos públicos” da Carris	59
Figura 8 – Gráfico referente à categoria “publicações oficiais” do Metropolitano de Lisboa	59
Figura 9 – Gráfico referente à categoria “publicações oficiais” da TAP	60
Figura 10 – Gráfico referente à categoria “publicações dos públicos” da TAP	61
Figura 11 – Gráfico referente aos totais da categoria “publicações oficiais”	62
Figura 12 – Gráfico referente aos totais da categoria “publicações dos públicos”	63



## Introdução

A prática das relações públicas em Portugal tem vindo a ganhar mais seriedade e profissionalismo nas mais diversas organizações, assim como, cada vez mais respeito no seio da academia. Actualmente, a maioria das médias e grandes organizações conta com um departamento ou gabinete de comunicação e relações públicas. Muitos dos profissionais de relações públicas são hoje formados nos diferentes cursos superiores na área das ciências da comunicação, que contempla o ramo da comunicação estratégica. De acordo com Gisela Gonçalves (2010a: 9), “no ano lectivo 2007-2008, já no formato de Bolonha, entre ensino superior nacional público e privado contabilizavam-se cerca de 40 cursos na área das ciências da comunicação”, um número que confirma claramente o franco crescimento desta área de estudos em Portugal.

Apesar de não ser fácil encontrar uma definição unânime que descreva as relações públicas, a de James E. Grunig e Todd Hunt (1984: 6) é uma das mais referidas pelos estudiosos desta área: “[as RP são] *a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos*”<sup>1</sup>. Segundo estes autores as relações públicas gerem a comunicação da organização com os seus diferentes públicos: os internos e os externos. Ou seja, gerem a comunicação com todos os colaboradores da organização (desde operários a accionistas) e com todos públicos exteriores à organização (desde os clientes aos meios de comunicação social). O objectivo último da gestão da comunicação das organizações, no prisma das relações públicas, consiste na construção e defesa de uma imagem e reputação favorável da organização na sociedade.

Tipicamente, a prática das relações públicas abrange as seguintes áreas de actuação: comunicação interna, assessoria à direcção da organização, assessoria de imprensa, comunicação financeira, comunicação com a comunidade, comunicação institucional e comunicação de crise. Este último campo de actuação - a comunicação de crise - é, precisamente, uma das actividades mais desafiantes e aliciantes na profissão de relações públicas. Mais concretamente, porque uma “crise é toda a situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral, e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou de algum dos seus produtos” (Caetano *et al*, 2006: 21).

Partindo do princípio que a comunicação de crise é uma das áreas nobres da gestão das relações públicas, revelou-se interessante aprofundar as teorias e considerações já existentes acerca do assunto, assim como, tentar deslindar novos caminhos relacionados com os recentes desafios que se colocam às relações públicas frente a situações de crise.

---

<sup>1</sup> A tradução das citações estrangeiras é da autoria da autora desta dissertação de mestrado.

Casos e acontecimentos recentes têm vindo a despertar a atenção para as novas situações de crise relacionadas com as dinâmicas plataformas da *Web 2.0*. Este é o caso da empresa de telecomunicações Enritel que, no final de 2010, enfrentou uma situação de crise despoletada *online*. As publicações de descontentamento sobre a Enritel no blogue pessoal de uma cliente da empresa foram multiplicadas na rede e geraram um autêntico movimento contra a empresa em várias plataformas da *Web 2.0*, especialmente visível no Facebook. Esta inesperada situação de crise na *Web* social transpôs mesmo as fronteiras do mundo *online*, ao conquistar tempo de antena nos meios de comunicação social, que noticiaram o autismo da empresa na comunicação com os seus clientes.

O caso Enritel sublinha a importância de as empresas estarem hoje preparadas para gerir e comunicar em situações de crise fora e dentro da *Web 2.0*. Nesse sentido, torna-se pertinente estudar de que forma as empresas portuguesas se relacionam com as plataformas da *Web 2.0*, como lidam com as situações de *issues management* e como comunicam em situações de crise na *Web* social. Tendo como objectivo último perceber de que forma as empresas abordam os novos desafios, estratégias e modelos de acção na gestão de situações de crise na *Web 2.0*, estruturou-se esta dissertação em seis capítulos principais.

No primeiro capítulo, denominado “*A crise, a sua gestão e implicação na vida das organizações*”, parte-se de uma aproximação às origens do conceito de crise para o desenvolvimento de uma abordagem teórica do tema através de alguns dos autores mais importantes desta área de saber (Coombs, 1999, 2007a, 2007b, 2002; Coombs & Holladay, 2002; Benoit, 1997; Lampreia, 2007; Caetano *et al*, 2006; Mendes, 2006). Dar-se-á especial atenção: i) às consequências de uma situação de crise, através da reflexão sobre os conceitos de imagem e reputação organizacional; ii) a cada uma das fases de uma crise: “pré-crise”, “crise”, “pós-crise”; iii) às estratégias clássicas de comunicação de crise.

Após este enquadramento teórico da comunicação de crise, torna-se pertinente uma aproximação ao universo da comunicação na *Web 2.0*. O segundo capítulo - “*A Web 2.0: novas oportunidades e novos desafios para as relações públicas*” - tem como objectivo enquadrar e esclarecer sobre os novos meios de comunicação ao dispor da prática das relações públicas *online*. A importância desta abordagem está directamente relacionada com o tema do estudo, ou seja, com a gestão e comunicação de crise na *Web 2.0*. Para que se possa compreender a importância e o papel da *Web 2.0* em situações de crise é necessária uma abordagem geral à prática das relações públicas neste meio. Importa perceber um pouco da história da *Web* social, especialmente do *Facebook*, verdadeiro protagonista entre as diversas plataformas sociais, como teremos oportunidade de confirmar na parte empírica deste trabalho.

A *Web 2.0* oferece inúmeras ferramentas ao profissional de relações públicas ao nível da criação e divulgação de conteúdos, ao nível da comunicação com diferentes públicos, assim como, na obtenção de *feedback* por parte dos públicos. Ao proporcionar aos públicos muitas e



novas ferramentas de comunicação, a *Web 2.0* concedeu ao público um novo poder de interacção com as organizações. Mas, a livre e constante produção de conteúdos por parte de públicos cada vez mais activos acarreta novos desafios para as organizações, aos quais estas não podem ficar indiferentes. Especialmente, em situações de crise, como se demonstrará ao longo do terceiro e último capítulo da contextualização teórica desta dissertação - “*A comunicação de crise no mundo da Web 2.0*” - centrado nas vantagens e desvantagens da *Web 2.0*.

A *Web 2.0* pode despoletar facilmente situações de crise por se tratar de um espaço onde histórias desfavoráveis às empresas e aos seus produtos podem crescer e florescer. O acesso rápido e fácil à *Web* social e às suas plataformas, quer por parte dos consumidores quer por parte dos meios de comunicação social, torna este meio ideal para o desenvolvimento de situações adversas para as organizações.

Para além das concepções teóricas relativas a estratégias de comunicação e de gestão de crise nas chamadas situações de crise tradicionais, outras existem, mais recentes, que se relacionam com as estratégias de gestão e comunicação de crise na *Web*. Apesar dos estudos nesta área ainda não serem abundantes, há já algumas considerações muito importantes e relevantes para esta área de estudo, como, por exemplo, as directrizes que Alfonso González-Herrero e Suzanne Smith (2008, 2010) enunciam para a gestão de situações de crise na *Web*. Devido ao importante contributo destes autores para uma visão de relações públicas da comunicação de crise na *Web*, as suas teorias mostrar-se-ão pertinentes para o corpo empírico desta dissertação.

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*. Este estudo apresenta-se subdividido nos três últimos capítulos desta dissertação dedicados, respectivamente, à metodologia, à apresentação e discussão dos resultados obtidos. O objectivo principal consiste, no fundo, em perceber de que forma as empresas portuguesas comunicam e lidam com as plataformas da *Web 2.0*, especialmente com a rede social *Facebook*. Em última instância, pretende-se compreender qual a percepção e consciência que as empresas nacionais têm no que se refere aos perigos que o mundo da *Web 2.0* lhes pode apresentar e se já se encontram preparadas para comunicar eficazmente em situações de crise na *Web 2.0*.



# Capítulo 1. A crise, a sua gestão e implicação na vida das organizações

As organizações são responsáveis pelo meio que as rodeia e por todos aqueles que afectam. Por possuírem esta responsabilidade devem ter em conta que um problema surgido no seu seio pode acarretar situações desagradáveis e de risco não só a nível interno como também externo. A possibilidade de uma crise surgir numa organização é por vezes menosprezada por esta. No entanto, nenhuma organização, independentemente do seu sector de actividade, do seu tamanho ou quota de mercado, está livre de poder vir a enfrentar esta dura realidade.

Apesar de haver sectores de actividade, por exemplo o sector farmacêutico ou de grande consumo, mais propícios ao aparecimento de transtornos, que podem originar crises, a verdade é que várias podem ser as causas de uma crise e todas as organizações podem vir a sofrer uma.

Neste primeiro capítulo serão esclarecidos aspectos importantes para se compreenderem as situações de crise: 1) o conceito de crise e a reputação organizacional; 2) a gestão de crise e a comunicação de crise; 3) o desenvolvimento de uma crise; 4) as fases de uma crise; 5) as estratégias de comunicação de crise que permitem que se responda de forma eficaz a uma situação de crise, e por fim, 6) crise: *the end*. No âmbito das estratégias de comunicação de crise dar-se-á especial relevância a uma das teorias propostas por um dos mais conhecidos autores desta área, W. Timothy Coombs (1999, 2007a, 2007b, 2002) com a colaboração de Sherry J. Holladay (2002)

## 1.1 O conceito de crise e a reputação organizacional

A palavra crise tem-se vulgarizado no vocabulário dos portugueses. Nos últimos anos esta palavra é constantemente utilizada no dia-a-dia. Seja através dos media ou em conversas casuais entre amigos e família, o facto é que se tem falado muito de crise, em particular, da crise económica que assombra o país e a Europa. No âmbito deste estudo, pretende-se definir o que se entende por crises que podem afectar as mais várias organizações e a reputação das mesmas.

A palavra crise apela, por norma, para uma conotação negativa, daí a pertinência de começar por esclarecer o que é uma crise. Uma “crise é cada situação ou evento que requer acção imediata para impedir um potencial impacto negativo sobre uma organização ou sobre os seus interlocutores” (Norsa, 2003: 20). Uma crise é algo que pode ser de elevado risco para uma organização, no entanto, muitas das crises são já esperadas pelas organizações. A forma como uma crise é tratada influencia o seu impacto na reputação da organização, podendo

desencadear sequelas negativas, tanto para a organização como para todos aqueles que com ela estão relacionados (Coombs, 1999).

De acordo com Francisco Costa Pereira e António Marques Mendes (2006) a primeira descrição de uma situação de crise surgiu no ano de 1963 por Charles Hermann, que nos diz que “uma crise organizacional (1) ameaça os valores prioritários da organização, (2) apresenta um período de tempo restrito para elaborar uma resposta, e (3) é inesperada ou imprevista pela organização” (Hermann, 1963: 64). Partindo desta definição uma crise pode ser considerada sinónimo de problemas para a organização a vários níveis. No entanto, esta não tem de ser “necessariamente um evento catastrófico” (Doorley & Garcia, 2007b: 328).

Uma crise pode acarretar problemas a uma organização relacionados com a sua credibilidade, com a sua relação com os seus públicos e, ainda, com a sua imagem e reputação. Estes dois conceitos estiveram, desde sempre, relacionados com as relações públicas e mais concretamente com uma das suas vertentes, a gestão de crise. Para melhor se poder perceber a importância destas duas concepções, torna-se necessário defini-las. A palavra imagem está associada àquilo que mostramos aos outros e àquilo que causa uma primeira impressão. Tal como qualquer indivíduo, uma organização pretende ter uma boa imagem aos olhos de terceiros. Por este motivo a imagem é associada aos atributos estéticos e às ações que podem ser desencadeadas para compor a imagem, neste caso, da organização. Esta relação levou Violina Rindova (1997) a defender que: o uso do termo “gestão da reputação” é preferível ao uso do termo “gestão da imagem”.

No que concerne às organizações, as palavras “reputação” e “imagem” podem ser também aplicadas como sinónimos, quando entendidas como uma “impressão total ou compreensiva que os *stakeholders* têm sobre uma empresa” (Gotsi & Wilson, 2001: 25-26).

Segundo Paul Capriotti (s.d.) existe uma distinção entre os conceitos de imagem e reputação e estes podem ser abordados em duas perspectivas diferentes, do ponto de vista da emissão e da recepção. No primeiro caso a organização emite aquilo que pretende que os seus públicos percecionem dela, no segundo caso são os públicos que, através de todas as informações que recebem acerca da organização, formam as suas próprias ideias relativas à imagem e reputação de uma organização (Capriotti, s.d.).

Apesar das diferentes concepções, o que importa destacar é que “esta discussão faz sobressair a ideia de que a “imagem” ou “reputação” de qualquer organização será sempre o resultado de um processo de construção mental por parte dos públicos e não uma transmissão literal das intenções da empresa” (Gonçalves, 2010c: 37-38).

Para melhor se analisar o conceito de crise, torna-se pertinente dividir as crises em situações imprevisíveis e previsíveis (Lampreia, 2007; Caetano *et al*, 2006). As primeiras são aquelas que mais danos podem causar na imagem de uma organização pela sua imprevisibilidade, por

exemplo, catástrofes naturais, acidentes ou sabotagem. As crises previsíveis decorrem de acções que a organização tem conhecimento podendo, por isso mesmo, preparar-se para as enfrentar e gerir da forma mais adequada. Este é o caso, por exemplo, das empresas de transportes quando decidem encerrar linhas e carreiras ou o caso de uma empresa que sabe à *priori* que em determinado dia os seus trabalhadores vão exercer o direito à greve ou, ser alvo de demissão em grande número.

Seja a situação de crise previsível ou não, as suas consequências são, por norma, muito negativas para a organização. Após a incidência de uma situação de crise, a organização pode perder a confiança e o apoio que levou anos a conquistar. Os públicos externos, em especial os seus clientes ou potenciais clientes, podem perder a relação de confiança que estabeleceram com a organização. Também os públicos internos, desde trabalhadores a accionistas, são essenciais para o seu bom funcionamento. A partir do momento em que uma organização atravessa uma situação de crise, os públicos internos podem recear e desconfiar das decisões da Direcção, e sentirem-se desmotivados a nível laboral. Uma situação que pode mesmo conduzir à rescisão dos contratos de trabalho e baixar a produtividade.

Além disso, todas as situações de crise chamam a atenção dos meios de comunicação social e das entidades oficiais ou governamentais relacionadas com o problema vivido pela organização. Quando esta tem uma situação de crise no seu "*curriculum vitae*", dificilmente deixará de atrair a atenção das entidades de fiscalização: alimentares, financeiras, do trabalho, do ambiente, entre outras.

## 1.2 A gestão de crise e a comunicação de crise

A gestão de crise pode por vezes ser confundida com a comunicação de crise. Importa salientar que a gestão de crise está mais direccionada para uma visão antecipada e para o tratamento de assuntos potencialmente problemáticos mesmo antes destes surgirem. É, por isso mesmo, também denominada de *issues management*. A "gestão de casos" ou assuntos está directamente relacionada e implícita na gestão de crise. Trata-se de antever e resolver assuntos antes destes se tornarem problemas mais graves (Lampreia, 2007). A comunicação de crise refere-se a todas as estratégias, acções e meios usados para contornar, minorizar ou combater uma situação de crise.

Como as situações de crise causam anormalidades no funcionamento das organizações, estas devem estar preparadas para comunicar em tempo de crise e para lidar com este tipo de situações. As principais ferramentas que qualquer organização deve possuir, à *priori*, são: um manual de gestão de crise e uma equipa de gestão de crise. O manual de gestão de crise é um documento que reúne directrizes de actuação durante uma situação de crise; documentos pré-editados e prontos a serem utilizados; os nomes e as funções da equipa de gestão de crise; assim como, os contactos de entidades oficiais, de jornalistas, e todos os contactos que

se revelem importantes. A equipa de gestão de crise é uma equipa que deve estar previamente formada, ou seja, esta deve estar constituída antes de uma crise despoletar a par do manual de gestão de crise. Habitualmente os elementos que constituem esta equipa são profissionais com conhecimento acerca das várias áreas da organização e que estão preparados para actuar numa situação de crise, como por exemplo um porta-voz da organização, um jurista e um chefe e subchefe de toda a equipa (Lampreia, 2007).

É também de extrema importância predefinir quais os recursos humanos e quais os meios técnicos e físicos que devem actuar na eventualidade da organização se deparar com uma crise. A preparação para a situação de crise é essencial para que esta possa ser eficazmente solucionada. No caso das crises previsíveis, a organização, pode, *à priori*, traçar planos adequados para lidar com os seus públicos internos e externos.

Em qualquer situação de crise, a relação das organizações com a imprensa caracteriza-se por uma certa dependência de ambas as partes, visto que as organizações necessitam dos jornalistas para se promoverem e os jornalistas necessitam do material cedido pelas organizações para as suas peças. Habitualmente são os profissionais de comunicação, que representam a organização, que vão ao encontro dos jornalistas. No entanto, quando uma crise ocorre, pode acontecer o inverso. A gestão de comunicação de crise com a imprensa é uma das questões mais importantes durante uma situação de crise. Toda a informação que é transmitida para o exterior pela organização deve ser estrategicamente pensada e devidamente transmitida aos meios de comunicação social, de forma a evitar falsas verdades e sobretudo, conseguir colocar a imprensa a favor da organização.

### **1.3 O desenvolvimento de uma crise**

As crises têm, como ilustra J. Martins Lampreia, um ciclo de vida. Como qualquer acontecimento, uma crise desenvolve-se ao longo do tempo. Desde o seu aparecimento até ao seu fim, atravessa fases idênticas às etapas da vida humana (Lampreia, 2007). As características apresentadas em cada fase de uma crise diferem porque apesar de muito semelhantes, apenas extraordinariamente serão iguais. São precisamente estas características que influenciam uma crise no que diz respeito ao seu tempo de duração e ao seu percurso.

A consciência de que uma crise tem um ciclo é relevante para que se possam implementar mais eficazmente planos e estratégias de comunicação para combater uma situação de crise. Os gestores de uma crise devem, portanto, ter a percepção de que uma crise se pode dividir em diferentes graus de intensidade. Teoricamente, podem-se salientar diferentes concepções que, embora muito semelhantes no seu significado, se organizam em diferentes estados de crise. Joaquim Caetano, Maria Vasconcelos e Paulo Vasconcelos evidenciam apenas três graus de intensidade: “as crises, por definição teórica, poderão ir de grau 1 (ligeira) a grau 3 (grave). Podem ser avaliadas segundo o seu risco para o negócio e pelo seu conhecimento

público” (Caetano *et al*, 2006: 25). Uma concepção diferente é apresentada por Lampreia (2007: 33) ao defender que “as crises escalonam-se em cinco níveis, consoante a sua intensidade e abrangência, representando o grau 1 o de menor importância e o grau 5 o nível máximo a que qualquer crise pode chegar”. Em ambas as concepções os graus variam com a gravidade das crises e com as consequências que estas acarretam tanto para a organização como para os seus públicos e meio envolvente. As crises graves ou de grande intensidade caracterizam-se pelos grandes efeitos que têm para a organização como, por exemplo, crises relacionadas com grandes catástrofes originadas por erro operacional ou humano. As crises de menor intensidade e gravidade são aquelas que a organização tem capacidade de resolver no seu seio, sem ultrapassarem as barreiras da organização e sem passarem para o exterior. Regra geral, quando as crises chegam aos meios de comunicação social, ganham maiores dimensões e têm maior intensidade.

O momento em que se actua e se começa a controlar a situação de crise é essencial para contornar este problema. Assim como em muitos outros aspectos da vida humana, também em situações de crise se tem de agir atempadamente visto que, quando se actua tardiamente, pode já não haver soluções possíveis.

### **1.3.1 A disseminação de uma situação de crise**

Um aspecto fulcral para o agravamento de qualquer situação de crise vivenciada por uma organização passa pela sua disseminação e amplificação. A questão da propagação da informação através dos meios de comunicação social e mais recentemente dos chamados novos media é fulcral para o desencadeamento de uma crise e para o seu desenvolvimento. Os novos media transmitem a informação a uma velocidade desmedida, muitas vezes em tempo real, chegando aos vários, actuais e potenciais, públicos da organização com grande rapidez. Portanto “uma crise só é crise a partir do momento que se apresenta como realidade mediática. A evolução da crise move-se tal como um «peixe dentro de água» nos meios de comunicação social” (Caetano *et al*, 2006: 22).

Habitualmente os jornalistas consideram as situações de crise muito interessantes visto que, por norma, lhes proporcionam grandes furos jornalísticos e são tema de notícias durante vários dias e até mesmo meses. Quanto maiores, mais sonantes e de maior conhecimento e interesse público são as organizações, mais tendência existe para os jornalistas abordarem assuntos relacionados com elas. Por isso, em situações de crise, as organizações não conseguem evitar a classe jornalística, pois existe, segundo Eva Jannotti (2003: 51), “uma natural predisposição da comunicação social para considerar as pequenas empresas como: indefesas, fracas, vítimas e, portanto, inocentes; por sua vez, os colossos empresariais aparecem como: grandes, potentes, mentirosos e, portanto, culpados”.

Os meios de comunicação e a forma como estes interpretam e enquadram as notícias que produzem, leva a que a sua audiência, e por sua vez os públicos-alvo das organizações aceitem os dados que lhes são fornecidos através das peças jornalísticas. Ora, este facto pode levar a que os episódios da crise e a sua dimensão sejam interpretados de um modo desadequado da realidade. Visto que a maneira como os indivíduos acedem aos conteúdos noticiosos e a importância que lhes atribuem se tem vindo a alterar, os profissionais da área da gestão de comunicação têm de planear e desencadear acções para lidar com esta realidade. Estes têm de estar prontos a responder sob pressão e a fornecer conteúdos aos profissionais de comunicação social que lhes tragam vantagens e que defendam a sua versão dos acontecimentos.

## **1.4 As fases de uma crise**

Embora a gestão de crise esteja muito relacionada com a gestão das organizações em si tem-se vindo a salientar o papel fundamental que as estratégias de comunicação têm no decorrer de uma crise. Antes de se exporem algumas das abordagens mais citadas sobre estratégias de comunicação de crise, torna-se pertinente perceber quais as fases que, por norma, uma crise atravessa.

A divisão da crise em fases, a “pré-crise”, a “crise” e a “pós-crise”, é de muita utilidade para os profissionais da área da gestão de crise visto que permite uma visão geral da situação e da aplicação de medidas adequadas a cada uma das fases. Tal como Coombs (2007a), Mendes (2006: 62) defende que, “a gestão de crises é um processo integrado que contempla três modos de acção, correspondendo cada um deles a um conjunto de preocupações específicas dos gestores e que, por consequência, implicam diferentes tipos de intervenções: proactiva, reactiva, reflexiva”. Fase proactiva ou pré-crise, reactiva ou de resposta à crise e reflexiva ou pós-crise, na terminologia de Coombs (2007a). Nos pontos seguintes serão expostas cada uma destas fases, assim como as acções que cada uma delas requer.

### **1.4.1 As acções anteriores à eclosão da crise / O pré-crise**

Apesar de muitas vezes sermos surpreendidos com aquilo que ocorre ao longo das nossas vidas, e também na das organizações, a verdade é que muitas dessas ocorrências podem ser esperadas. Todas as acções desencadeadas e os caminhos percorridos acarretam consequências que podem ser positivas ou negativas. Assim sendo, há determinados casos que podemos prever e outros que não conseguimos antever.

Para estar prevenida e posteriormente poder desencadear um plano de acção, uma organização deve estabelecer métodos para a monitorização de eventuais problemas que a possam vir a assombrar. Assim, Pereira (2006) chama a atenção para a importância da



realização de uma auditoria de crise, que consiste na detecção dos pontos fracos e fortes da organização e que torna possível desencadear planos de acção de combate à crise.

Apesar de as crises não serem todas análogas, possuem determinados pontos em comum: a crise “ocorre subitamente; exige uma reacção rápida; interfere no desempenho organizacional; cria incerteza e *stress*; ameaça a reputação, espólio da organização; aumenta de intensidade; faz com que pessoas de fora fiscalizem a organização; altera permanentemente a organização” (Millar, 2004: 19). Por tudo isto torna-se necessária a tomada de medidas numa fase “pré-crise”, de forma a auxiliar a sua equipa de gestão de crise na fase em que a crise se despoleta. É de salientar que muitos dos problemas encontrados na fase da auditoria e da monitorização, podem nunca vir a desencadear grandes transtornos para a organização, pois muitos deles podem ser resolvidos sem grande alarmismo quando detectados.

A fase anterior ao aparecimento da crise é aquela em que se podem delinear planos de acção, desencadear simulações, escolher os membros da equipa de gestão de crise, assim como, distribuir funções pelos mesmos. Esta fase é também de grande importância para se preparar documentação pronta a utilizar se a crise surgir. As estratégias e táticas a utilizar devem também ser estudadas nesta fase, sendo que, posteriormente poderão ser alvo de uma nova avaliação. Esta concepção vai de encontro à perspectiva de Coombs (2007a: 3) quando afirma que

“a preparação envolve a criação de um plano de gestão de crise, a selecção e o treino da equipa de gestão de crise e a condução de exercícios para testar o plano de gestão de crise e a equipa de gestão de crise”.

Os aspectos focados ao longo deste ponto, os procedimentos estratégicos a nível dos recursos humanos, a concepção de documentos com directrizes adequadas a cada situação, a escolha de espaços físicos alternativos no caso de, durante uma situação de crise, a equipa de gestão de crise necessitar de um espaço isolado, têm uma grande importância na fase seguinte. Esta fase é aquela em que a situação de crise eclode e se instaura numa organização, carecendo de estratégias de comunicação de crise adequadas e previamente estabelecidas, que conjugadas com eventuais procedimentos administrativos, devem ter como fim a resolução de uma crise.

#### **1.4.2 A prova de fogo - fase de resposta à crise**

É no eclodir de uma situação de crise que a organização e a sua equipa de gestão de crise são postas à prova. Nesta fase, tem de se agir de forma muito veloz no diagnóstico da situação pela qual a organização está a passar e dos públicos que envolve. Se a crise for prevista, a organização já conta com ela e por isso pode agir mais prontamente. No entanto, quando se depara com algo inesperado, tem de mover todos os meios ao seu dispor para enfrentar a crise.

Quando se enfrenta uma crise imprevisível é necessário identificá-la, para se poderem preparar as primeiras medidas a tomar, pois “a resposta inicial à crise deve ser transmitida na primeira hora após a crise” (Coombs, 2007a: 8). Outros autores apelam para este facto, pois uma rápida resposta pode mesmo condicionar o desenvolvimento a favor ou contra a organização que se vê confrontada com a situação de crise. Deve ser tido em consideração, pelos responsáveis de comunicação da equipa de gestão de crise da organização, “que as primeiras 24 horas são essenciais. Regra geral é neste período que se define o alcance e a trajectória da situação de crise, mesmo que seja claro que nem todas as crises sigam os mesmos parâmetros” (Caetano *et al.* 2006: 37). Daí que seja de extrema importância a existência de documentos, como comunicados de imprensa pré-realizados, para auxiliarem a equipa de gestão de crise e proporcionarem rapidez de resposta.

É nesta fase que se desencadeiam acções que podem vir a ter repercussões boas ou más para o futuro e continuidade da organização. Todas as medidas e procedimentos adoptados nesta fase mediática, têm dimensões colossais e um pequeno erro ou desleixe pode agravar, e muito, a situação de crise. Assim deve ser accionado um método de resposta à crise, na sua

“tripla valência: princípios orientadores, pessoas e procedimentos. Depois de elencadas as características do fenómeno que atinge a organização há que «ir para o terreno» no sentido de limitar ou conter os danos produzidos tendo já em vista a recuperação operacional e reputacional” (Mendes, 2006: 65).

A preparação de cada um dos elementos da equipa de gestão de crise é aqui fundamental, pois estes devem ter previamente, desde a fase da pré-crise, as suas funções definidas. É nesta fase que o porta-voz da organização interage e responde pela crise, quer tenha, ou não, conhecimento da sua causa. Ainda na fase anterior à crise, este deve ser bem escolhido e treinado para saber lidar com os meios de comunicação social e assim responder, tanto a nível da comunicação verbal como da não-verbal, de forma correcta.

Portanto, a equipa de gestão de crise deve ter em consideração alguns princípios para que possa responder à crise de forma adequada: exactidão, rapidez e consciência da situação e do que é dito (Coombs, 2007a). Qualquer incerteza, incoerência, silêncio ou atraso na cedência de informação, pode ser muito mal interpretado no momento inicial, em que todos aguardam informações e explicações.

A preocupação de uma organização que atravessa uma situação de crise deve ser sempre, e principalmente, com os principais lesados e não com as questões subjacentes à organização, tais como a sua imagem e os seus potenciais danos a nível económico. Se os representantes de uma organização demonstrarem egoísmo, a opinião pública vai, com certeza, construir uma imagem mais negativa acerca da mesma. Esta preocupação deve ser expressa logo desde o início pois, “a mensagem inicial deve fornecer toda a informação necessária para auxiliar a segurança pública, fornecer informação básica acerca do que aconteceu, e mostrar

preocupação se houver vítimas” (Coombs, 2007a: 8). Isto, para que seja criada empatia e para que se intente salvaguardar a credibilidade e reputação da organização.

### 1.4.3 A fase posterior à crise / o pós-crise

O final da crise não deve ser entendido como algo semelhante a um assunto que ficou resolvido e ao qual não se voltará. Mesmo que a fase de maior *stress* e mediatismo da situação de crise já tenha sido ultrapassada, continua a ser necessário dar atenção a tudo o que se diz acerca da organização e da crise pela qual passou. Assim, na fase pós-crise deve ser feita uma monitorização continuada do assunto, de forma a se perceber tudo o que ainda se diz sobre a situação de crise e se haverá possibilidade de reincidência.

Na fase do pós-crise devem-se fazer balanços e identificar erros. Isto é possível através da realização de uma auditoria posterior à crise, que trata

“de avaliar os efeitos operacionais e reputacionais da crise sobre a organização e sobre os relacionamentos que esta mantinha ou mantém com os seus *stakeholders*. Especial preocupação deve ser dada também ao modo como se comportaram os sistemas durante o processo de resposta no sentido de efectuar os devidos reajustamentos” (Mendes *et al.* 2006: 66).

A crise não tem de ser necessariamente uma coisa má, pois tal como se aprende com os erros cometidos, também se aprende com as acções desencadeadas no decorrer de uma situação de crise (Coombs, 2007a). Esta fornece dados para que se possam corrigir os erros da crise passada e se apliquem estratégias melhoradas em crises posteriores.

## 1.5 Estratégias de comunicação de crise

A comunicação de crise é essencial na salvaguarda da reputação, dos interesses e da boa imagem de uma organização no decorrer de uma crise. As estratégias de comunicação são essenciais para se comunicar de forma assertiva e eficaz. Estas permitem que a organização se defenda das situações de crise e que saia deste tipo de acontecimentos sem repercussões negativas no que concerne à sua credibilidade e à sua reputação ou, pelo menos, ameniza as consequências de uma situação de crise.

Esta temática é abordada por alguns autores, que, centrando-se na importância da salvaguarda da imagem das organizações, traçam estratégias que devem ser accionadas de acordo com o tipo de crise que ocorre no seio da organização. Neste contexto torna-se relevante abordar a *Teoria da Reparação da Imagem* de William L. Benoit (1997), que de acordo com o estudo de Elizabeth J. Avery, Ruthann W. Lariscy, Sora Kim e Tatjana Hocke (2010), é conjuntamente com a *Teoria Situacional de Comunicação de Crise* de Coombs, uma das mais importantes teorias para o trabalho científico na área da comunicação organizacional em tempo de crise.

O grau de responsabilidade das organizações pelo acontecimento que provocou a crise é percebido pelos vários públicos da organização, projectando-se na sua reputação e imagem. A teoria de Benoit (1997) materializa-se numa espécie de quadro com as formas de resposta, que o autor intitula de *estratégias de reparação da imagem*, apresentando os vários tipos de estratégia de comunicação a adoptar de acordo com o género e a intensidade da situação de crise, assim como, com do grau de responsabilidade da organização pelo sucedido.

As estratégias de resposta podem ir da negação ao pedido de desculpas:

<b>Estratégia chave</b>	<b>Característica</b>
<i>Negar</i> Negação simples Transferência da culpa	Não realização do acto Acto realizado por outro
<i>Fugir à responsabilidade</i> Reacção a uma provocação Vitimização Acidente Boas Intenções	Resposta ao acto de outro Falta de informação ou capacidade O acto foi um acidente Agir bem no acto
<i>Reduzir o grau de ofensa</i> Apoiar Minimizar Diferenciar Transcender Atacar Compensar	Enfatizar as boas acções já realizadas O acto não é grave O acto é menos ofensivo Considerações mais importantes Reduzir a credibilidade do acusador Reembolsar a vítima
<i>Acção correctiva</i>	Plano para resolver ou prevenir o problema
<i>Mortificação</i>	Pedido de desculpas pelo acto

Figura 1 - Estratégias de reparação da imagem de Benoit (Adaptado de Benoit, 1997: 179)

É de salientar a importância deste quadro para a compreensão da *Teoria Situacional de Comunicação de Crise* da autoria de Coombs e Holladay (2002).

A *Teoria Situacional de Comunicação de Crise (TSCC)* tem como base a teoria acima apresentada e complementa-a, visto que

“a *Teoria da Reparação da Imagem* não oferece uma ligação conceptual entre as estratégias de resposta à crise e os elementos da situação de crise. A *TSCC* baseia-se nas estratégias de resposta à crise articuladas na *Teoria da Reparação da Imagem* através da integração destas estratégias dentro de um sistema que prevê como os públicos vão reagir a uma crise e as estratégias de resposta à crise usadas para gerir a crise” (Coombs, 2007b: 171).

Esta teoria prevê uma série de estratégias elaboradas para comunicar perante uma situação de crise. Estas passam pela comunicação defensiva por parte da organização e vão até às

“estratégias acomodativas”, onde a comunicação pode mesmo recorrer ao pedido de desculpa (Caetano *et al.* 2006). As estratégias devem variar de acordo com o nível de culpabilidade que a organização tem pela situação que activou a crise. Portanto, quanto mais responsável se sente pelo sucedido mais tendência e dever tem de utilizar uma comunicação de pedido de desculpa, para que fique mais bem vista aos olhos dos seus públicos e da comunicação social.

Através do desenvolvimento e das ocorrências ao longo da situação de crise, os públicos recolhem informações que interpretam sob o seu ponto de vista, e formam as suas próprias opiniões acerca da organização. A *Teoria Situacional de Comunicação de Crise (TSCC)* de Coombs (2007b) é baseada na *Teoria da Atribuição*, uma teoria que estuda a forma como as pessoas atribuem causas aos acontecimentos e ao comportamento, ou seja, como os públicos ou indivíduos concedem determinados e diferentes graus de culpa pelos acontecimentos negativos que sucedem, criando, através deles, uma relação de amor ou ódio com o presumível responsável pela ocorrência. Assim e com o objectivo de salvaguardar a reputação de uma organização, a *Teoria Situacional de Comunicação de Crise* intenta, através de estratégias de comunicação de crise, a salvaguarda da reputação de uma organização (Coombs, 2007b).

No decorrer de uma situação de crise as organizações são, por norma, responsabilizadas, principalmente numa fase inicial quando ainda se desconhecem as causas da crise. Com o passar do tempo e ao realmente se constatar o grau de culpa que uma organização pode ter ou não pela crise, a responsabilidade atribuída vai diminuindo ou aumentando. Se os factores que causaram a situação de crise forem externos à organização esta será pouco, ou mesmo nada, responsabilizada pelo sucedido. No entanto se a crise tiver origem em factores internos e directamente relacionados com a organização, tais como falhas técnicas, esta será altamente responsabilizada.

O grau de responsabilidade pela crise pode ter consequências para a reputação de uma organização, pois há determinados aspectos que podem agravar e intensificar as ameaças à reputação de uma organização, estes aspectos prendem-se com a origem da crise e com o grau de culpa que, de facto, uma organização tem pela crise, ou seja, se esta é responsável pela mesma. Um outro factor determinante na atribuição de responsabilidade, e que pode contribuir para ameaçar a reputação, refere-se à relação da organização com o meio que a envolve, uma boa relação, no passado, com os seus públicos é determinante para definir as opiniões que estes formam acerca dela. As linhas que contornam a crise são também determinantes, a forma como esta ocorreu e como se desenvolveu, no fundo a sua história (Coombs, 2007b).

Os meios de comunicação fornecem uma visão dos acontecimentos que molda as formas de pensar das suas audiências, sobre os mais variados assuntos. No que toca às crises e à visão que os indivíduos têm sobre elas, isto desenvolve-se de forma semelhante. A *Teoria*

*Situacional de Comunicação de Crise*, parte de diferentes tipos de crise, “rumor”, “desastre natural”, “malevolência/adulteração de produto”, “violência no local de trabalho”, “provocação”, “acidente por avaria técnica”, “recolha de produtos por avaria técnica”, “grandes danos”, “acidente por falha humana”, “recolha de produtos por falha humana”, “delitos da organização sem lesões (para os *stakeholders* externos)”, “delitos da organização por má conduta na gestão” e “delitos da organização com lesões (para os *stakeholders* externos)” (Coombs & Holladay 2002: 170-171), que formam

“três grupos de crise distintos: o grupo de vítima, o grupo acidental, e o grupo evitável. O grupo de vítima envolve tipos de crise em que o dano é infligido na organização assim como nos seus públicos. O grupo acidental envolve acções não intencionais por uma organização. Nestes tipos de crise a organização não tem intenção que a crise ocorra, em vez disso, a situação de crise resulta de um perigo associado à operação da organização. O grupo evitável, por outro lado, envolve a colocação intencional ou consciente dos públicos em risco, a consciente violação de leis ou regulamentos, ou não fazendo o suficiente para prevenir um acidente ou um produto defeituoso de aparecer no mercado” (*Ibidem*: 180).

Após se perceber como e de que forma uma crise pode ameaçar a reputação de uma organização, é importante referir quais as estratégias apresentadas por Coombs para que esta se possa salvaguardar.

Para melhor se compreenderem estas estratégias, Coombs expõe-nas através da seguinte figura:

### **Estratégias de resposta à crise primárias**

#### Negar as estratégias de resposta à crise

*Atacar o acusador:* os gestores de crise confrontam a pessoa ou grupo que alega que algo está mal com a organização.

*Negação:* os gestores de crise afirmam que não há crise.

*Bode expiatório:* os gestores de crise culpam alguém ou algum grupo de fora da organização pela crise.

#### Diminuir as estratégias de resposta à crise

*Desculpa:* os gestores de crise minimizam a responsabilidade organizacional ao negarem a intenção de fazerem mal e/ou negarem alegar incapacidade para controlar os eventos que desencadearam a crise.

*Justificação:* os gestores de crise minimizam a percepção do dano causado pela crise.

#### Reconstrução das estratégias de resposta à crise

*Compensação:* os gestores de crise oferecem dinheiro ou prendas às vítimas.

*Pedido de desculpa:* os gestores de crise da organização tomam total responsabilidade pela crise e pedem perdão aos públicos.

### **Estratégias de resposta à crise secundárias**

#### Reforçar as estratégias de resposta à crise

*Relembrar:* falar aos públicos acerca dos bons trabalhos da organização no passado.

*Agradar:* os gestores de crise louvam os públicos e/ou relembram-os dos bons trabalhos feitos pela organização.

*Vitimização:* os gestores de crise relembram os seus públicos que a organização também é vítima da crise.

---

**Figura 2 - Estratégias de resposta à crise de Coombs (Adaptado de Coombs, 2007b: 170)**

As estratégias de resposta à crise devem ser tomadas com a consciência dos impactos que irão ter nos públicos da organização. As estratégias de negação são aquelas que, pelo seu cariz, mais agitação podem provocar nos públicos, principalmente quando é visível a responsabilidade da organização pela situação de crise. O reconhecimento público de culpa e o pedido sincero de desculpas podem auxiliar uma organização a ultrapassar este tipo de situações controversas.

## 1.6 Crise: *the end*

Apesar de uma crise ficar na memória das organizações como algo de mau, a verdade é que, segundo a perspectiva de Lampreia, esta pode apresentar oportunidades. Estas oportunidades podem ser aproveitadas e potencializadas através da observação pois “dentro de cada crise, há sempre uma oportunidade em estado latente” (Lampreia, 2007: 115).

Para que as estratégias de “marketing de crise” (Lampreia, 2007) possam ser implementadas, tem de haver uma garantia de que a crise já pereceu. Só com esta certeza se podem reunir todas as frentes para se detectarem oportunidades de negócio, para que posteriormente se desenvolva uma estratégia e esta seja implementada no momento certo. Convém referir que não são apenas as crises da organização que podem abrir novos caminhos, mas também as crises das organizações concorrentes, podem possibilitar boas oportunidades para que uma organização desencadeie uma estratégia de marketing (Lampreia, 2007).

As oportunidades podem surgir através da identificação de lacunas dentro de uma organização. Isto pode servir de base à criação de novas ideias e ao desenvolvimento de campanhas de relações públicas, sejam elas de responsabilidade social ou outras, e de publicidade, se se justificar. O lançamento de novos produtos e serviços pode também ser impulsionado pelo “marketing de crise”. Este novo tipo de marketing é uma boa forma de compensar uma organização desgastada e desmoralizada por uma crise.



## Capítulo 2. A *Web 2.0*: novas oportunidades e novos desafios para as relações públicas

Os tempos mudaram e, com eles, mudaram-se os canais para a comunicação de crise. Com o surgimento das novas tecnologias, apareceram novos meios e formas para se comunicar. O que à partida parece algo de bom e útil para as organizações pode, no que concerne a algumas áreas, não trazer apenas benefícios. É este o caso da gestão de crise. Hoje em dia, com os fluxos de informação que a *Web 2.0* possibilita através das suas diversas interfaces, tais como as redes sociais, a informação torna-se impossível de controlar e atinge milhões de pessoas.

A *Web 2.0* é nos dias que correm uma fonte de informação, tanto para os públicos como para os meios de comunicação social. Por tudo isto, esta passou a ser implementada nas estratégias de comunicação. A informação transmitida através deste meio pode ter como destino vários públicos, tanto internos como externos. A partir do *website* da organização, da *Intranet*, do *e-mail*, das redes sociais e da videoconferência, pode-se informar os diversos públicos.

A *Web 2.0* permite que os profissionais da área da comunicação possam encontrar e dispor de novas formas de comunicar. Este novo meio e os seus desafios e vantagens para os profissionais da área da comunicação e relações públicas serão abordados ao longo do segundo capítulo.

De acordo com Sónia Sebastião (2009) e David Phillips e Philip Young (2009) foi Tim O'Reilly e a sua equipa quem, no ano de 2003, fez surgir o conceito de *Web 2.0* ou seja “a *Web* como plataforma” (O'Reilly, 2005: 1). A *Web 2.0* é “uma plataforma que ajuda a transferência de conhecimento e conversações e um lugar onde as pessoas se podem facilmente misturar e relacionar umas com as outras” (Phillips & Young, 2009: 103), por este motivo é apelidada por muitos de “*Web social*”. Rob Brown (2009: 1-2) intitula este fenómeno de “democratização da *Internet*”, porque na *Web 2.0* os públicos podem intervir e fazer-se ouvir.

A *Web 2.0* desencadeou o advento de inúmeras plataformas que auxiliam a prática das relações públicas. O uso destas plataformas e de novos meios tem vindo a alterar os tradicionais. Agora “há novas rotas e canais através dos quais as mensagens irão fluir e isto aumenta significativamente a nossa capacidade de atingir as audiências nas quais estamos interessados” (*Ibidem*: 11). O que permite a criação de novas relações com os públicos. Entre as principais plataformas da *Web 2.0* encontram-se as redes sociais. É consensual afirmar que estas redes são cada vez mais utilizadas pelos públicos, o que alicia muitas organizações a aderirem a estas plataformas. De acordo com um estudo efectuado pelo *Lisbon Internet and*

*Networks Institute* (2010), entre as redes sociais mais conhecidas e utilizadas em Portugal estão: o *Hi5*, o *Facebook*, o *Twitter*, o *Myspace* e o *Orkut*.

No âmbito do presente estudo, e como se irá expor nos capítulos relativos ao seu corpo empírico, dar-se-á relevância à rede social *Facebook*. Esta rede social foi criada por Mark Zuckerberg em 2004. O que começou por ser exclusivo aos alunos da Universidade de Harvard<sup>2</sup> é actualmente um fenómeno a nível mundial. Quando Brown (2009: 165) redigiu a sua obra *Public Relations and the Social Web*, o *Facebook* tinha “120 milhões de utilizadores”. Desde então, mais alguns milhões de pessoas acedem diariamente a esta rede social. Segundo dados obtidos na sala de imprensa do *Facebook*, os utilizadores desta rede social já ultrapassam os 500 milhões de utilizadores regulares, cerca de 250 milhões de utilizadores acedem a esta rede social através do seu telemóvel, gastando por mês aproximadamente 700 biliões de minutos da sua vida nesta rede social<sup>3</sup>. Estes dados mostram que houve, de facto, um “*Faceboom*” nos últimos anos.

O *Facebook* permite a criação de perfis pessoais e de empresas. Este perfil é um espaço no qual podem ser colocados dados pessoais, como o nome, idade, relacionamentos, *hobbies*, entre muitas outras informações. No que respeita aos perfis pessoais, é permitida a criação de álbuns de fotografias, a criação de uma rede de amigos e de “gostos” de perfil. Através da página principal desta plataforma são constantemente recebidas actualizações e publicações de amigos e das páginas que se “gosta”. Por exemplo, podem ser recebidas notícias de agências noticiosas ou de meios de comunicação social previamente seleccionados.

As organizações podem criar perfis adaptados às suas características. Os seus públicos têm a possibilidade de “gostar” do seu perfil e de entrar em diálogo com a organização. A partilha é uma das actividades mais importantes desta rede social. Muitos dos conteúdos presentes nas diversas plataformas da *Web 2.0* podem ser directamente partilhados no *Facebook*, assim como em outras redes sociais. O *Facebook* facilita a partilha de muitos dos conteúdos que são publicados na página principal, fomentando assim a partilha infinita por vezes de uma forma viral, o que se apresenta como um novo desafio para as relações públicas.

A crescente utilização do *Facebook* pelos públicos e pelas organizações suas concorrentes levou a que, muitas organizações ponderassem a sua entrada nesta rede social. As organizações querem estar presentes onde os seus públicos estão. Muitos são os exemplos de empresas portuguesas que já aderiram a esta rede social, desde o sector dos transportes públicos (Carris, Metropolitano de Lisboa, TAP) ao sector do grande consumo (Nestlé).

Com o objectivo de melhor se compreender como as relações públicas acompanharam a evolução da *Web 2.0*, ao longo deste capítulo serão abordadas as seguintes temáticas: 1) as

---

<sup>2</sup> Informação disponível no filme *The Social Network* (2010)

<sup>3</sup> Informação retirada da Sala de Imprensa do *Facebook*, disponível em <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics> [Acedido em Abril de 2011]

relações públicas no universo da *Web 2.0*; 2) a nova assessoria de imprensa; e 3) novos conteúdos para novos públicos com um novo poder.

## 2.1 As relações públicas no universo da *Web 2.0*

A *Web 2.0* proporcionou o advento de novas ferramentas para a prática das relações públicas. Os profissionais desta área deparam-se agora com um diversificado leque de ferramentas que lhes permite uma comunicação mais célere e interactiva com os públicos internos e externos. Vários autores se pronunciaram acerca das novas ferramentas ao dispor das Relações Públicas (Phillips & Young, 2009; Brown, 2009; Sebastião, 2009). No quadro seguinte apresentam-se as principais ferramentas *Web 2.0* ao serviço das relações públicas, de acordo com a sistematização de Sebastião (2009: 149-151).

Ferramenta 2.0	Observações
Correio electrónico ( <i>e-mail</i> )	Método que permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas electrónicos de comunicação. Mensagem transmitida entre endereços previamente definidos, utilizando protocolos SMTP (Simple Mail Transfer Protocol).
Sítio ou página ( <i>website</i> )	<p>Conjunto de hipertextos acessíveis, normalmente, pelo protocolo <i>http</i> na <i>Internet</i>. O conjunto destes <i>websites</i> constitui o interface <i>World Wide Web</i>. As páginas que constituem o <i>website</i> são organizadas a partir de um <i>URL</i> básico, onde fica a página principal, residindo no mesmo directório de um servidor.</p> <p>Aos <i>websites</i> é possível associar aplicações de estatísticas que nos dão a localização dos nossos visitantes, <i>links</i> que conduzem ao nosso <i>website</i>, entre outras informações.</p>
Sub-página de notícias ( <i>online newsroom</i> )	<p>Página inserida no <i>website</i> da organização que representa a sua “janela mediática para o mundo” disponibilizando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas informativas actuais;</li> <li>• Arquivo de notas informativas;</li> <li>• Nomes e contactos dos responsáveis pela comunicação (RP) da organização;</li> <li>• Fotografias, gráficos e outro material audiovisual para <i>download</i>;</li> <li>• Ligações para outras páginas significativas;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opção <i>RSS</i>.</li> </ul>
<i>Intranet</i>	Utilização de protocolos técnicos (TCP/IP) e serviços típicos da <i>Internet</i> no interior de uma organização ou de rede de organizações.
<i>RSS Feeds (Real Simple Syndication)</i>	<p>Forma rápida de subscrever e receber conteúdos de <i>websites</i> e <i>weblogs</i> previamente seleccionados, de forma automática.</p> <p>O <i>RSS</i> possui um formato <i>XML</i> que distribui notícias e títulos do interesse do utilizador, tornando o processo de monitorização e actualização de conteúdos mais eficiente. É fundamental para as relações públicas que monitorizam o <i>word of mouth</i> e fazem <i>clipping online</i>.</p>
Rede Social ( <i>Social Network</i> )	Comunidade virtual que permite a ligação entre pessoas conhecidas ou não, agrupadas por interesses ou redes de sociabilidade. Pode ser utilizada como rede de contactos pessoais e/ ou profissionais. Existem redes sociais profissionalizadas, ou seja, que permitem o encontro de profissionais da mesma área ou de áreas complementares como é o caso das relações públicas e jornalistas. Como exemplo temos o <i>Twitter</i> , <i>Hi5</i> , <i>Myspace</i> , <i>Facebook</i> , <i>Chilltime</i> , entre outras.
Rede Social de favoritos ( <i>Social Bookmarking</i> )	<p>Permite assinalar conteúdos como favoritos e disponibilizá-los a uma rede de utilizadores que assinalam os mesmos conteúdos como favoritos.</p> <p>Exemplo de <i>social bookmarking</i>: <i>del.icio.us</i></p>

Figura 3 - Ferramentas 2.0 para as relações públicas (Adaptado de Sebastião, 2009: 149-151)

No que concerne à comunicação externa, o *website* institucional é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações para comunicarem com os seus públicos. A informação disponibilizada deve ir de encontro tanto a públicos curiosos como àqueles que realmente procuram informações específicas. Este caso pode ser exemplificado com o *website* da CP da TAP, da Carris e do Metropolitano de Lisboa, que pelo serviço que oferecem, o transporte de passageiros, necessitam de manter, nos seus *websites*, informações específicas acerca das rotas, horários, mapas, vendas *online* e até mesmo simuladores de viagens.

Na comunicação interna, especialmente devido à *Intranet* e ao *e-mail*, a *Web* veio facilitar a comunicação entre os recursos humanos da organização. A título de exemplo, através da utilização do *e-mail* ou da *Intranet* é possível manter todos os recursos humanos informados sobre o que acontece na organização. Também é facilitado o acesso a documentos de outros colegas, fomentando as redes informais de comunicação modificando até o próprio

mecanismo de gestão: “as decisões podem ser tomadas rapidamente sem referência à equipa de gestão sénior” (Phillips & Young, 2009: 140).

A *Intranet* permite que os meios tradicionais, como a revista institucional da organização, sejam distribuídos *online*, podendo ser colocados numa área da página da *Intranet* para serem descarregados ou, simplesmente, consultados pelos membros da empresa. Esta ferramenta permite que a comunicação flua dentro de uma organização a grande velocidade.

## 2.2 A nova assessoria de imprensa

A forma como os profissionais de relações públicas faziam assessoria de imprensa sofreu alterações com as características impostas pela *Web*. Tanto na relação profissional entre as relações públicas e os meios de comunicação social, como na forma como as informações são transmitidas para os jornalistas. O comunicado de imprensa é um documento redigido pelos profissionais de relações públicas no âmbito de um acontecimento ou evento relevante para uma organização. O objectivo deste documento é a divulgação do seu conteúdo junto dos meios de comunicação social. O tradicional comunicado de imprensa sofreu alterações que se relacionam não só com as formas como é partilhado, visto que agora pode ser enviado via *e-mail* ou colocado na área dedicada à imprensa do *website* de uma organização, mas principalmente, na forma como este é, ou deve ser, agora apresentado.

Vários autores do campo das relações públicas comentam a alteração do clássico *press release* na era da *Web* (Scott, 2008; Brown, 2009; Phillips & Young, 2009). Brown apresenta o *Social media release* como um “comunicado de imprensa que é publicado na *Web*, e feito de tal forma que vai aumentar a probabilidade de ser divulgado” (Brown, 2009: 126). Este é chamado de *New media release* por Phillips e Young (2009: 19), ao referirem que neste documento “as histórias são apresentadas de uma forma desenhada para ajudar os jornalistas, os *bloggers* ou as máquinas a identificarem rapidamente partes chave da história e de conteúdo relacionado para uma rápida edição e publicação”. David Scott (2008) defende o uso do termo *notas informativas*, pois tais comunicados de imprensa já não se destinam apenas aos profissionais dos meios de comunicação social, mas a todos os públicos de uma organização (por exemplo, os consumidores ou os accionistas).

Como actualmente o comunicado de imprensa é acessível a qualquer pessoa deve ser muito mais apelativo. A forma como se apresenta o comunicado de imprensa pode ser uma mais-valia, no sentido de captar melhor a atenção dos seus destinatários.

Para além das salas de imprensa *online* que muitas organizações possuem no seu *website*, existem outros espaços impulsionados pela diversidade existente na *Web 2.0*. Este é o caso do

portal *Press 2 Release Web*<sup>4</sup>, um *website* português onde podem ser adicionados vários comunicados de imprensa de várias organizações. Portanto, é um exemplo de criatividade na criação de plataformas e conteúdos que podem servir de auxílio a profissionais e organizações.

A monitorização é uma actividade de grande importância para os profissionais de relações públicas. O tradicional serviço de *clipping*, ou seja, o serviço de recolha de todos os artigos ou notas publicados acerca da organização na comunicação social (imprensa, rádio e televisão) depara-se agora com um campo muito mais vasto para monitorizar, a *Web 2.0*. No entanto, se é verdade que com a *Web 2.0* os profissionais de relações públicas se deparam diariamente com um infundável fluxo de informações acerca das organizações, publicados através das mais variadas plataformas *online*, também é verdade que foram criados “um número significativo de ferramentas que nos permitem monitorizar e medir a actividade na *Web* em geral e medir alguns dos impactos directos da nossa actividade” (Brown, 2009: 133). Um exemplo de uma ferramenta de monitorização, também referida por Brown (2009), acessível a todos e gratuita, é o *Google* alertas<sup>5</sup>, no qual qualquer indivíduo pode indicar o seu tema de interesse e receber alertas sobre ele no seu endereço de correio electrónico.

Actualmente, é possível a muitas organizações obter dados acerca das suas acções *online*. Existem ferramentas que permitem que seja feita uma medição de visitas aos *websites*, traçando uma espécie de perfil acerca dos visitantes e do objectivo das suas pesquisas. Uma das ferramentas que permite que esta análise seja realizada é o *Google Analytics*<sup>6</sup>. O mercado profissional de monitorização dos media sociais tem vindo a desenvolver-se pois são já muitas as empresas que prestam este serviço, como por exemplo, a *Cision*<sup>7</sup>, a *E-life*<sup>8</sup>, ou a *Cloudmetrics*<sup>9</sup>.

### 2.3 Novos conteúdos para novos públicos com um novo poder

A forma como os conteúdos são transmitidos para os públicos pauta-se por novas características. Phillips e Young (2009) expõem cinco características básicas das relações públicas na *Web* em relação à forma como as organizações tratam a informação e a comunicação que é passada para os públicos das organizações. Estes conceitos ou características são a “*transparency*”, a “*porosity*”, a “*internet agency*”, a “*richness*” e o “*reach*”.

---

<sup>4</sup> Mais informações disponíveis em: <http://press2releaseweb.com/Drupal/> [Acedido em Novembro de 2010]

<sup>5</sup> Informações acerca deste serviço disponíveis em: <http://www.google.com/alerts> [Acedido em Abril de 2011]

<sup>6</sup> Informações acerca deste produto disponíveis em: <http://www.google.com/analytics/index.html> [Acedido em Abril de 2011]

<sup>7</sup> Informações acerca deste serviço disponíveis em: <http://pt2.cision.com/> [Acedido em Maio de 2011]

<sup>8</sup> Informações acerca deste serviço disponíveis em: <http://www.elifeportugal.com/> e <http://elifemonitor.com/us/> [Acedidos em Maio de 2011]

<sup>9</sup> Informações acerca deste serviço disponíveis em: <http://cloudmetrics.net/> [Acedido em Maio de 2011]

O conceito de “*transparency*” está relacionado com a informação que a organização coloca na *Web* ao dispor dos públicos e que pode ser mais ou menos controlada pelo emissor. (Phillips & Young, 2009). Ou seja, uma organização pode disponibilizar determinadas informações no seu *website* de acesso livre sem filtrar certos conteúdos para serem acedidos apenas por determinados organismos e de acordo com determinados critérios. Por exemplo, nos *websites* das organizações existem determinadas áreas (algumas salas de imprensa e áreas exclusivas aos públicos internos) às quais apenas se tem acesso através de um registo, o que leva a que seja pedida uma autenticação cada vez que se pretende aceder.

O conceito de “*porosidade*” na *Web* pode ser entendido como uma forma de transparência inesperada ou não intencional. Isto é, com as novas plataformas *online* qualquer informação confidencial pode rapidamente passar a ser do conhecimento público. Este processo é ainda mais enfatizado devido ao facto da *Internet* funcionar como “agente”.

O conceito de “*Internet agency*”, relaciona-se com os conteúdos e com a forma como estes são transmitidos e podem ser alterados. Qualquer mensagem *online* pode passar por um processo de transformação contínuo. Na *Web* uma mensagem passa facilmente de “uma pessoa para outra *online*; um programa de computador acrescenta dados aos dados originais, dando-lhes um novo contexto e um novo entendimento (incluindo sons, imagens e mensagens visuais)” (Phillips & Young, 2009: 52). Esta característica está, de certa forma, relacionada com as inúmeras ferramentas que hoje temos ao nosso dispor para visionar e criar conteúdos, dando-lhes um novo sentido, mais apelativo.

A *Web* permite uma grande riqueza de conteúdos, que uma organização coloca ao dispor dos seus públicos, tanto na qualidade como na quantidade. Graças às muitas plataformas *online* de difusão de informação, todos os conteúdos, intencionais ou não, com origem nas organizações ou não, estão ao *alcance* dos públicos (Phillips & Young, 2009).

As relações públicas devem ter a consciência que hoje em dia todos, ou quase todos os seus públicos podem estar *online*, o mundo da *Web 2.0* é muito apelativo, e bem aproveitado e manobrado é um excelente meio de comunicação. Nos dias que correm, todos nós podemos, através da *Web 2.0*, aceder aos mais variados conteúdos, sejam eles do nosso interesse ou não, comentá-los, partilhá-los e até criticá-los. Tudo isto acarreta maiores preocupações aos profissionais da área da comunicação, pois os seus públicos passaram agora a ter mais poder que anteriormente: o poder da comunicação livre e pública. Os públicos possuem uma maior liberdade de expressão, e como consequência “as fronteiras e as distinções entre os públicos e os produtores estão a desaparecer. Esta é a era do *conteúdo gerado pelo consumidor*” (Phillips & Young, 2009: 7). É este o novo poder dos públicos, a produção e alteração de conteúdos.

O advento destes novos públicos levou a que os conteúdos e a informação colocada na *Web* pela organização assumisse uma grande importância. Esta temática tem vindo a ser abordada

por alguns autores da área (Santos, 2006; Scott, 2008; Brown, 2009). Actualmente os públicos recolhem a informação e os conteúdos que querem, de onde querem, pois

“a noção de público-alvo dilui-se num contexto em que as organizações são aquelas que se tornam alvo para os públicos. São os utilizadores de *Internet* que escolhem qual é a informação que querem receber, que escolhem as fontes a partir das quais aceitam informação, que interagem, discutindo e comentando os seus interesses e experiências, e que se assumem como distribuidores de informação” (Santos, 2006: 210-211).

O fenómeno dos novos públicos na rede está directamente relacionado com aquilo a que habitualmente se chama *pull* (Santos, 2006; Phillips & Young, 2009), ou seja, “são os utilizadores que puxam a informação à qual querem ter acesso e, conseqüentemente têm um complexo controlo sobre o que escolhem e decidem ver” (Santos, 2006: 201).

Os profissionais de relações públicas devem estar atentos às especificidades dos novos públicos. As características que estes reúnem podem ser nocivas para a uma organização. É consensual afirmar que os públicos recorrem cada vez mais à *Web* para fazerem as suas reclamações e até mesmo para difamarem uma organização. Os conteúdos acedidos ocasionalmente ou escolhidos e partilhados pelos públicos podem nem sempre ser os melhores. A título de exemplo, se um elemento do público aceder a um conteúdo que coloque em causa a credibilidade de uma organização é provável que o partilhe, que escreva sobre ele e que peça explicações à organização em questão. É, portanto, mais fácil iniciar-se uma crise numa organização.



## Capítulo 3. A comunicação de crise no mundo da *Web 2.0*

Surgiu recentemente em Portugal um caso com contornos interessantes sobre a comunicação de crise na *Web 2.0*. Este caso é perfeito para exemplificar o poder dos públicos para expressarem as suas opiniões *online* e para confirmar que, de facto, a *Web 2.0* serve de fonte de informação para os jornalistas. O caso da Ensitel, uma empresa nacional que actua na área das telecomunicações, mais propriamente, na comercialização de equipamentos para comunicar, como é o caso dos telemóveis, exemplifica muitas das questões que irão ser tratadas ao longo deste capítulo<sup>10</sup>.

Este caso foi desencadeado por uma cliente insatisfeita, que descontente com o procedimento da Ensitel, na sequência de uma reclamação, publicou *posts* de descontentamento no seu blogue que acompanhavam esta história. *Posts* esses que desencadearam uma situação de crise após serem mandados retirar judicialmente do blogue pela Ensitel.

Esta situação gerou um movimento de descontentamento e de acusações à empresa, como a própria autora do blogue explica numa entrevista ao jornal *Briefing*: “surgiu uma conversa no *Twitter* com duas pessoas, uma destas agarrou a conversa e começou a fazer barulho, foi como uma “bola de neve”” (Deus, 2011: 16). A Ensitel passou a ser acusada de inibidora da liberdade de expressão e alvo do mais variado tipo de críticas nos mais variados formatos. As redes sociais tornaram-se meio de ataque a esta empresa, quer através da sua página do *Facebook*, quer pelos vídeos colocados no *Youtube*, que descrevem a história de forma irónica, e pelo *Twitter*. Este caso passou as fronteiras da *Web 2.0* e veio para os meios de comunicação social, desde os jornais à televisão, vários foram os meios e suportes que trataram deste caso, dando-lhe maiores proporções.

Todas as acções que uma empresa desencadeia *online* devem ser bem ponderadas. “As empresas têm de saber estar nas redes sociais. Não apenas como prevenção de crise, mas como forma de estar nas comunidades, falar com elas e, sobretudo, ouvi-las” (Telles, 2011: 18).

Este caso serve de exemplo àquilo que não se deve fazer quando uma empresa se depara com uma situação como esta. A gestão da comunicação de crise em situações semelhantes a esta ainda tem de ser explorada e melhorada à medida que se vão desencadeando estas situações.

---

<sup>10</sup> Informação disponível em: <http://www.ensitel.pt/somos.html> [Acedido em Abril de 2011]

Com o aparecimento da *Web 2.0*, a comunicação das organizações com os públicos e entre os diferentes públicos tem vindo a sofrer alterações estruturais. Os indivíduos passaram a ter mais meios para comunicar e, principalmente, para se fazerem ouvir. As plataformas disponíveis *online* permitem que as pessoas se possam expressar, falar e comentar acerca do que gostam, do que as motiva, ou mesmo que assumam outras personalidades. A liberdade de expressão que plataformas como as redes sociais permitem, não pode, hoje, deixar de estar no centro das atenções das organizações.

Comentários ou opiniões desagradáveis e depreciativas acerca de organizações ou de produtos são cada vez mais comuns em *websites*, nas redes sociais, em blogues pessoais ou nos perfis do *Facebook*. Os indivíduos querem ser ouvidos e sabem que através destes meios atingem muitas pessoas e o alvo das suas reclamações.

Com as mutações que o advento da *Web 2.0* proporcionou, foi necessário encontrar novas formas e estratégias para comunicar em situações de crise. Neste capítulo serão abordadas: 1) as vantagens e as desvantagens da *Web 2.0* em situações de crise, 2) a *Web 2.0*: embrião e berço de potenciais situações de crise, e 3) as novas estratégias para novos estrategas.

### **3.1 As vantagens e as desvantagens da *Web 2.0* em situações de crise**

O mundo *online* faz parte da vida dos indivíduos e tornou-se uma ferramenta indispensável. Apesar desta nova e rica ferramenta ter vantagens e potenciar a comunicação das organizações, também acarreta aspectos menos bons: “é um facto que, na área da gestão de crise, a *Internet* veio revelar-se como uma fonte acrescida de problemas” (Lampreia, 2007: 90). De seguida serão apresentadas as vantagens e as desvantagens da *Web* social.

As vantagens da *Web 2.0* em situações de crise prendem-se com os seguintes pontos: 1) a *Web 2.0* oferece ferramentas de monitorização; 2) permite uma comunicação de crise mais célere; 3) permite comunicar através de novas ferramentas; 4) as redes sociais permitem uma maior proximidade dos públicos durante situações de crise.

1) A *Web 2.0* permite a monitorização das várias plataformas *online*, o que possibilita o *issues management*, para se identificarem potenciais situações de crise. Durante uma situação de crise as organizações podem manter-se informadas acerca do que é dito sobre a situação de crise que enfrentam e sobre a organização em si, para que possam antever cenários e criar estratégias de resposta na *Web 2.0*.

2) A *Web 2.0* acelera a difusão das mensagens que as organizações pretendem transmitir e permite que atravessem fronteiras e atinjam um número elevado de pessoas. “A chegada da *Internet* deu às organizações a oportunidade de se envolverem mais activamente com os seus

públicos” (Brown, 2009: 15). O que também acontece com os meios de comunicação social. Em situações de crise a *Web 2.0* é, nos dias de hoje, uma ferramenta muito útil e cada vez mais utilizada pelas organizações. Visto que a comunicação de crise deve ser realizada com rapidez e em *timings* curtos, as ferramentas disponibilizadas pela *Web 2.0* são ótimas para utilizar nestas situações, pela comunicação célere que possibilitam.

3) A introdução de comunicados de imprensa ou de notas informativas acerca da situação de crise que a organização atravessa na sua página oficial ou em páginas *standard*<sup>11</sup> (Lampreia, 2007) é algo que se tem vulgarizado ultimamente. Exemplo disto é a situação de crise que a BP atravessou, crise que surgiu após uma das suas plataformas petrolíferas no Golfo do México se ter afundado e derramado grandes quantidades de petróleo. Esta grande empresa utilizou a *Web 2.0* para fornecer informações relativas ao sucedido, assim como para o próprio CEO da BP apresentar “um pedido de desculpas público veiculado por uma campanha publicitária multi-meios” (Gonçalves, 2010b: 8). Segundo Gonçalves (*Ibidem*), esta campanha enquadra-se “num discurso de reparação da imagem que, de acordo com Benoit, corresponde a um discurso de *mortificação*”. A campanha circulou de uma forma muito visível pelas redes sociais.

4) As redes sociais permitem uma comunicação mais próxima dos públicos quando se atravessam problemas ou situações de crise, e permitem que seja difundida informação minuto a minuto. Um bom exemplo desta situação é a empresa TAP que recorreu ao *Facebook*, para comunicar com os seus públicos quando atravessou os problemas originados pelas cinzas vulcânicas, que em 2010 impediram que se realizassem voos para alguns destinos. Através do perfil da empresa no *Facebook* foram transmitidas informações acerca de voos cancelados e acerca do desenvolvimento da situação. Os públicos utilizaram o perfil da TAP nesta rede social como um centro de atendimento ao cliente, visto que as linhas telefónicas estiveram ocupadas durante o sucedido. Este é um bom exemplo de como dar uso a uma rede social durante uma situação de crise.

Para além de vantagens, a presença de organizações na *Web 2.0* tem também desvantagens: 1) a *Web 2.0* é um meio muito susceptível à criação de acções contra as organizações; e 2) a sua presença nas redes sociais durante situações de crise pode ser prejudicial.

1) O nascimento, expansão ou agravamento de situações de crise na *Web 2.0* é motivo de consternação por parte das organizações. Visto que na *Web 2.0* os públicos têm a possibilidade de publicação, então, “este novo meio torna-se um meio prodígio para a emergência de grupos a promover causas sociais” (Santos, 2006: 214). Destes grupos fazem

---

<sup>11</sup> Estas páginas *Web* também podem ser chamadas de *dark sites*, e consistem em páginas alternativas para utilizar durante situações de crise. Estas devem ter um servidor pré-definido para estarem prontas a utilizar pela organização no caso de uma situação de crise despoletar. Estas páginas alternativas são boas opções para informar os públicos acerca da situação de crise que a organização está a ultrapassar (Lampreia, 2007).

parte pessoas ou entidades, que querem fazer valer as suas opiniões ou apenas indivíduos que criam determinados conteúdos *online* para denegrir a imagem das organizações. Os próprios consumidores estão “a registar *sites* e a criar blogues para publicamente darem a conhecer as suas queixas” (Brown, 2009: 87). A título de exemplo, e ainda relacionado com o exemplo da BP acima descrito, temos o caso da criação, pela Greenpeace, de um concurso *online* de logótipos para a BP. O objectivo deste concurso era a criação de logótipos que associassem a empresa ao desastre do Golfo do México, ou seja, que a associassem a algo negativo.

2) Uma rede social necessita de uma monitorização e de uma resposta constante e ao segundo. Muitas vezes, a pouca consciência deste facto leva a que a criação de perfis nas redes sociais venha a ter um efeito controverso: passar a ser um centro de reclamações e afastar os públicos da organização. Um conteúdo polémico publicado, por exemplo, no *Facebook*, é como um pavio de dinamite aceso, que explode através da partilha infinita atingindo vários meios, podendo ter efeitos devastadores ou colaterais. Por tudo isto uma organização deve estar sempre a par daquilo que é dito sobre ela nas redes sociais. Isto deve ser realizado para que a organização possa gerir assuntos ou temas quentes e, eventualmente, prevenir ou estar preparada para possíveis crises: “é importante começarmos por identificar as formas de partilha de informação que podem conduzir à evolução de um assunto para uma crise no *e-world*” (Santos, 2006: 216).

Quando uma organização entra para uma rede social assume desde logo um compromisso de proximidade para com os seus públicos. Esta proximidade manifesta-se através do diálogo que é benéfico para uma organização em duas perspectivas: na boa relação com os públicos e no controlo da agenda mediática. Visto que “as organizações perderam o controlo da agenda. Para poderem influenciar a forma como são vistas, elas têm de participar nas conversas” (Brown, 2009: 3). A organização deve estar consciente de que vai ter de dar resposta aos seus públicos e ter de falar dos mais variados assuntos numa rede social.

### **3.2 *Web 2.0*: embrião e berço de potenciais situações de crise**

Na categoria de embrião estão as plataformas criadas para fazer críticas, criar rumores, mostrar desagrado ou apenas para prejudicar o bom nome de uma organização.

“Os profissionais de RP devem ter em conta que os rumores podem muito bem aparecer primeiro na *Internet* (em fóruns de discussão, blogues individuais, e em mundos virtuais como o *Second Life*...) e lá permanecerem, ou podem saltar para o mundo real e serem considerados verdadeiros pelos meios de comunicação social, o que vai multiplicar o impacto negativo da crise” (González-Herrero & Smith, 2008: 146).

Alfonso González-Herrero e Suzanne Smith (2008, 2010) e Ricardo Santos (2006) evidenciam algumas destas plataformas e acções. Os *websites* de ataque, os *websites* de protesto e os *e-mails* em cadeia são os mais evidentes. No que concerne aos *websites* de ataque, estes têm “o objectivo de se assumir um ataque frontal a uma organização ou marca” (Santos, 2006:

217). Os *websites* de protesto, por sua vez, pretendem “expressar uma opinião, ganhar apoio, paródia, crítica ou discussão de um caso, revestindo-o de uma elevada semelhança com o site original” (*Ibidem*: 216). Os *e-mails* em cadeia também detêm grande poder, “estes são difundidos através da lista de contactos de um utilizador, aproveitando o carácter viral da própria rede” (*Ibidem*: 217).

A possibilidade de partilha é o berço de situações de crise. A partilha embala-as e propaga-as, dando-lhes espaço para crescerem. As organizações devem-se inquietar com a partilha, pois

“a *Web* social é um lugar ou uma série de lugares virtuais onde estas pessoas se envolvem com outras como elas: partilham conteúdos ou os consomem simplesmente, falam, trocam ideias e interesses, recomendam coisas para os seus amigos verem ou lerem, e consumirem uma variedade de meios de comunicação de acordo com as recomendações dos seus pares” (Brown, 2009: 13).

A possibilidade de partilha está hoje presente na maioria dos *websites* e das redes sociais que visitamos.

Hoje em dia, é-nos permitido, com um simples clique, partilhar uma notícia ou um vídeo do nosso interesse no nosso perfil do *Facebook*. O mesmo acontece com qualquer *post* depreciativo publicado num blogue ou em qualquer outra rede social e com os conteúdos dos *websites* de protesto ou *e-mails* que sejam recebidos. A partilha destes conteúdos é preocupante para as organizações porque as “conversas são mantidas em público e permanecerão no domínio público no futuro e talvez para sempre” (*Ibidem*: 23).

A questão da partilha funciona de uma forma muito semelhante àquilo que na gíria se chama “diz-que-disse” ou “boca-a-boca”: os indivíduos partilham entre si o vêem e ouvem, acrescentando ou omitindo factos e pormenores ao conteúdo inicial.

### **3.2.1 A *Web* social como nova fonte para jornalistas**

Uma das regras de um bom jornalista é nunca revelar as suas fontes, no entanto, hoje em dia, muitas das fontes secretas dos jornalistas são agora públicas e estão ao alcance de todos na *Web*, visto que todos temos a possibilidade de aceder a várias informações (Gomes, 2009). As fontes estão não apenas em páginas institucionais, mas também nas redes sociais. Os profissionais de comunicação das organizações devem considerar que

“existe um novo campo que se estabelece como ameaça à legitimidade organizacional, que poderá ter um novo papel importante na passagem de assuntos a crises, através da sua capacidade de mediatização das questões, capacidade de mobilização e de intervenção directa dos públicos” (Santos, 2006: 226).

As redes sociais têm cada vez mais conteúdos que podem interessar aos jornalistas. Como Rui Miguel Gomes (2009: 60) realça “os jornalistas têm progressivamente, no decurso da sua actividade, vindo a usar a *Internet* como incremento fundamental no processo de recolha informativa, transformando a própria forma como a informação é recolhida”. Actualmente,

quando acompanhamos um programa noticioso, somos muitas vezes confrontados com notícias com origem ou relativas ao *Facebook*. Os *posts* de descontentamento, por exemplo, podem tornar-se fontes para grandes furos jornalísticos e, conseqüentemente, originar situações de crise.

Também Lampreia (2007: 97) sublinha que “muito do que é colocado *online* é posteriormente retomado pelos outros *mass media*, que cada vez mais utilizam a *Internet* como fonte de informação”, concedendo-lhes assim mais importância e atingindo um maior número de pessoas. Actualmente, o jornalista pode ter conhecimento de reclamações ou boatos, enquanto que antes “uma reclamação de um cliente, mesmo que grave, circularia no departamento de atendimento ao consumidor durante semanas e até mesmo meses até que o cliente ficasse tão frustrado que denunciase o seu caso a um jornalista” (Brown, 2009:161).

Esta é uma nova realidade e forma de trabalho, que tanto os jornalistas como os profissionais de comunicação e relações públicas têm de lidar. Do ponto de vista do jornalismo uma das principais questões que se coloca diz respeito à credibilidade das fontes, isto é, ao tipo de tratamento que a informação com origem na *Web* exige ao jornalista. Estas fontes podem ser extremamente enganosas, pois podem ser conteúdos concebidos por alguém que apenas teve a ideia de os inventar por simples brincadeira ou maldade. Do ponto de vista das relações públicas, conseqüentemente, abre-se toda uma nova realidade de gestão estratégica de crises com origem nas redes sociais.

### **3.3 Novas estratégias para novos estrategas**

Com a utilização crescente da *Web 2.0* por parte dos públicos e das organizações, torna-se necessária a criação de estratégias, com directrizes de actuação delineadas para comunicar em situações de crise. Tenha uma crise origem na *Web 2.0* ou não, nos dias que correm deve ter-se um especial cuidado com este meio pelo poder disseminador que detém. A *Web 2.0* é um universo gigantesco e ainda inexplorado, o que acarreta mais desafios e preocupações para as organizações.

A *Web 2.0* veio trazer muitas ferramentas à comunicação de crise. No entanto, a forma de se lidar com algumas destas ferramentas ainda está num período de aprendizagem. As redes sociais trouxeram novos desafios às organizações. Com um uso crescente da *Web 2.0* pelas organizações em situações de crise, torna-se importante abordar quais as estratégias que actualmente as organizações têm para lidar com este meio e para se defenderem no decorrer de uma situação adversa.

Para que uma organização possa comunicar e dar uma resposta eficaz na *Web 2.0* torna-se necessário que possua recursos humanos e técnicos. Um bom profissional de relações públicas deve estar correctamente informado acerca do seu trabalho, ou seja, quem tem de lidar com

a *Web 2.0* deve reunir as aptidões necessárias para se movimentar neste meio e perceber o modo de funcionamento das várias plataformas.

No ponto 1.4 do primeiro capítulo foram abordadas as fases de uma crise, assim como as acções a desencadear em cada uma dessas fases. As estratégias delineadas para efectuar uma comunicação de crise na *Web* baseiam-se nesta divisão em “pré-crise”, “crise” e “pós crise” (Santos, 2006; González- Herrero & Smith 2008, 2010). Apesar dos procedimentos a ter em conta estarem relacionados com os tradicionais, são agora apresentadas novas directrizes que vão de encontro às características da *Web*.

Santos (2006) e González-Herrero e Smith (2008, 2010) apresentam modelos de comunicação divididos em fases. Os últimos autores apresentam uma espécie de subdivisão da fase da pré-crise visto que contemplam quatro fases: a fase da “gestão de assuntos”, a do “planeamento-prevenção”, a da “crise” e a da “pós-crise”. Estas quatro fases apresentam os aspectos a que se deve dar atenção e as precauções e acções a tomar antes, durante e depois de uma situação de crise, no que diz respeito à comunicação de crise na *Web*.

A fase da “pré-crise” está muito relacionada com a monitorização de assuntos que podem acarretar para a organização situações complicadas e de crise. Esta questão da monitorização, já abordada anteriormente, é essencial na *Web*, pois

“este tipo de serviço de monitorização do *online* permite manter as organizações a par de tudo aquilo que é dito sobre si, quer seja numa perspectiva diária ou de hora a hora, revestindo-se por isso de elevado potencial estratégico ao nível da detecção de sinais necessários à prevenção e antecipação de eventuais crises” (Santos, 2006: 234).

Numa fase anterior ao despoletar de uma crise é também importante saber lidar com os públicos *online*, agradá-los e colocá-los o máximo possível a favor da organização. Isto pode vir a mostrar-se de grande importância quando se atravessa uma situação de crise (Santos, 2006; González-Herrero & Smith 2008; González-Herrero & Smith 2010). Tudo aquilo que beneficie uma organização em situações mais sensíveis deve ser accionado no *timing* correcto, e neste caso, a boa relação com os públicos *online* deve ser anterior a qualquer crise ou ameaça dela. Ainda nesta fase é importante criar documentação e preparar os recursos humanos para enfrentar crises que nasçam ou se propaguem na *Web*, é aqui que são traçadas as estratégias e criadas directrizes específicas para implementar posteriormente.

A *Web* é muito importante na resposta à crise visto que oferece muito boas ferramentas. Esta fornece meios para comunicar com jornalistas, fundamentais durante uma situação de crise, e para comunicar com os públicos. A monitorização nesta fase continua a ser de grande importância, pois permite que os profissionais se mantenham a par de tudo que é dito sobre a organização no decorrer de uma crise, permitindo identificar as informações contraproducentes emitidas pelos públicos ou por outras entidades, como os meios de comunicação social.

A *Web* continua a deter muita importância quando uma crise está já ultrapassada porque os assuntos na *Web* nunca se esgotam ou chegam de facto a um fim. Assuntos problemáticos podem ficar dormentes por muito tempo, no entanto, bastam segundos para os colocar de novo no centro de uma conversa. Assuntos que a organização pensasse já ter resolvido podem voltar a ser comentados, criticados e partilhados em redes sociais. A monitorização continua, por isso mesmo, a revelar-se de grande utilidade, deve-se “continuar a seguir o assunto através da monitorização de blogues, meios de comunicação *online*, etc. durante meses - e até anos - que estão para vir” (González-Herrero & Smith, 2008: 151).

Para melhor se perceber os procedimentos acima mencionados, o autor González-Herrero e Smith (*Ibidem*: 146) recorrem a uma figura que descreve “um modelo de gestão de crises no mundo virtual” e que será apresentado de seguida:



## A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas

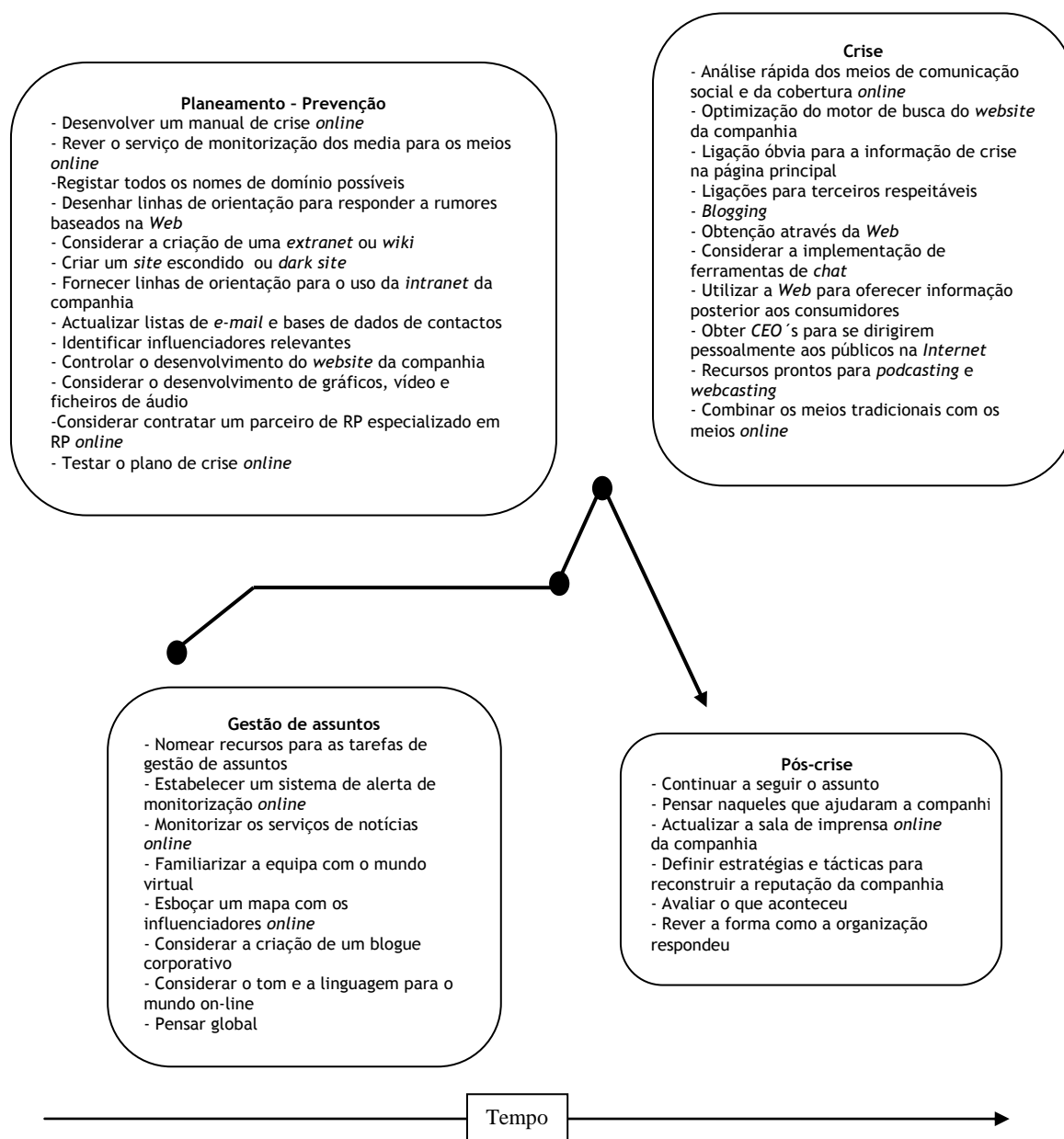


Figura 4 - “Modelo de gestão de crises no mundo virtual” (Adaptado de González-Herrero e Smith, 2008: 146)

Todas as directrizes acima indicadas devem ser consideradas pelas organizações antes de se colocarem *online*. O manual de comunicação de crise *online* complementado com as acções acima descritas pode salvaguardar uma organização perante uma situação de crise.

Muitas organizações não respondem na *Web 2.0* da forma mais adequada ou não emitem qualquer tipo de resposta. Este tipo de comportamento pode acarretar situações menos boas e ser origem de situações de crise, agravá-las ou fazê-las renascer. Considerando estes aspectos, Brown (2009) apresenta um conjunto de regras para os profissionais de comunicação responderem *online*. Estas devem passar pela identificação e pelo contacto com o cliente insatisfeito, este contacto deve ser feito com proximidade, não dando um aspecto muito

formal e institucional à forma como se comunica. As expectativas da pessoa insatisfeita devem ser excedidas e dar-se a entender que tudo será resolvido de acordo com aquilo que for mais benéfico para o cliente insatisfeito. A resposta a ser emitida em fóruns ou em outros espaços de debate deve ser realizada de forma clara e honesta, como forma de apaziguamento, onde quem comunica deve tentar responder da forma mais correcta a todo o tipo de comentários, sobretudo os mais desagradáveis. Pelo tempo infinito que os conteúdos permanecem na *Web 2.0*, o profissional de comunicação deve ter uma conversa com o cliente insatisfeito com a finalidade de este retirar o conteúdo da *Web 2.0*, impedindo assim, que outras pessoas lhe acedam posteriormente (Brown, 2009).

A partir da revisão teórica realizada no âmbito do presente estudo pode concluir-se que para que as organizações sejam bem-sucedidas na *Web 2.0* devem reunir determinadas condições: possuir um plano de comunicação de crise *online*; possuir recursos humanos suficientes e orientados para lidar com a *Web 2.0* e com todas as suas plataformas; possuir boas ferramentas de monitorização; ter percepção da dinâmica das redes sociais e ter capacidade de resposta. Face a estes dados pareceu-nos relevante tentar perceber qual a opinião dos comunicadores de empresas portuguesas relativamente a esta temática. Afinal, são eles os principais profissionais responsáveis pela gestão da comunicação de crise nas organizações.

## Capítulo 4. Metodologia

A gestão de situações de crise é uma questão delicada para a maioria das empresas. Muitas delas temem situações deste tipo. No entanto, para alguns estudiosos e profissionais da área, as situações de crise são muito aliciantes pela perícia que solicitam aos profissionais de comunicação e a toda a equipa de gestão de crise. Se as organizações sempre tiveram motivos para temer as dimensões e impactos de uma situação de crise, após o advento da *Web 2.0*, passaram a ter ainda mais motivos de preocupação.

A *Web 2.0* pede novas estratégias, novos profissionais, novas visões do mundo e novas visões dos públicos. Mas, simultaneamente, oferece novas ferramentas e novas formas de gestão e de comunicação em situações de crise. Certamente, algumas organizações já estão preparadas, ou estão a preparar-se, para lidar com este novo desafio. Mas será que as organizações portuguesas já estão adaptadas a esta nova realidade?

Como forma de se enquadrar o corpo empírico do presente estudo, ao longo deste capítulo serão delineados os aspectos relativos à investigação desencadeada. Assim, será apresentado: 1) o problema; 2) as hipóteses em estudo; 3) o método e instrumentos de recolha de dados; e 4) o enquadramento das empresas em estudo.

### 4.1 O Problema

Tendo por base os temas e casos abordados ao longo dos capítulos teóricos da presente dissertação de mestrado e, considerando que, actualmente, muitas empresas portuguesas já se encontram presentes nas diversas plataformas que a *Web 2.0* disponibiliza, levantam-se algumas questões.

Torna-se pertinente perceber se as empresas portuguesas contemplam planos de comunicação de crise *online* e se estão preparadas para enfrentar os impactos negativos que um perfil no *Facebook* pode acarretar. Serão estas questões consideradas pelos profissionais de comunicação quando tomam a decisão de entrar para o mundo complexo da *Web 2.0*? Na sequência destas questões e da análise realizada ao longo do corpo teórico do estudo, especialmente do terceiro capítulo, foram detectadas algumas problemáticas, apresentadas nos seguintes pontos:

- Consciência da complexidade da *Web 2.0*, relativamente ao seu papel como despoletadora, dinamizadora ou impulsionadora de situações de crise;
- Importância da existência de um plano de comunicação de crise *online*;
- Relevância da existência de directrizes específicas para aplicar à publicação e resposta nas redes sociais, especialmente no *Facebook*;

- Percepção da importância da comunicação de crise nas redes sociais, especialmente no *Facebook*;
- Importância e dinâmica da rede social *Facebook*;
- Aspectos negativos da partilha ilimitada;
- Relevância dos sistemas de monitorização na *Web 2.0*.

A crescente importância da rede social *Facebook*, e a cada vez maior adesão das empresas e dos seus públicos a esta rede social, deu origem à realização de uma análise complementar baseada na questão: as empresas portuguesas já estão no *Facebook*? Com que objectivos é que comunicam através desta plataforma? Qual o teor das publicações oficiais destas empresas? E dos seus públicos? Estão estas empresas aptas a lidar com a dinâmica do *Facebook* e com os seus aspectos negativos?

De acordo com as problemáticas e questões apresentadas, o problema deste estudo pode ser equacionado da seguinte forma:

“Estão as empresas portuguesas preparadas para comunicar eficazmente antes, durante e depois de situações de crise na *Web 2.0*, em especial, no *Facebook*?”

## 4.2 As hipóteses em estudo

A realização deste estudo empírico prende-se, a um primeiro nível, com o objectivo de perceber como é que as empresas portuguesas se relacionam com a *Web 2.0* e com as suas plataformas. Qual o tipo de plataformas e ferramentas que estas empresas nacionais utilizam para comunicar com os seus públicos, se utilizam alguma ferramenta de análise às plataformas que possuem *online* e se monitorizam o que é dito sobre elas na *Web 2.0*. A utilização do *Facebook* por parte das empresas portuguesas é, também, um factor que se pretende aprofundar no âmbito deste estudo. A forma como o perfil oficial é utilizado, o tipo de comunicação que nele é publicado e a relação público/empresa, são alguns dos aspectos que se pretendem analisar.

A um segundo nível, e após se obter um *background* acerca da forma como a comunicação, em geral, é realizada na *Web 2.0*, intenta-se descobrir qual o grau de preparação das empresas estudadas para comunicar na *Web 2.0*, e especialmente, no *Facebook*, perante uma situação de crise.

Para a realização deste estudo foram entrevistados os responsáveis de comunicação das empresas, especialmente os directores de comunicação, visto que são eles que possuem todas as informações acerca das acções desencadeadas pelo departamento competente pela comunicação.

Assim, as hipóteses a testar são as seguintes:

**Hipótese 1:** As empresas portuguesas não reúnem as condições necessárias para comunicarem eficazmente em situações de crise na *Web 2.0*.

**Hipótese 2:** As empresas portuguesas que possuem perfis no *Facebook* não reúnem as condições necessárias para comunicarem/utilizarem esta plataforma *Web 2.0*, em situações de crise.

**Hipótese 3:** As empresas portuguesas acedem a determinadas plataformas da *Web 2.0* sem tomarem consciência de que estas podem ser contraproducentes para a sua actividade e imagem.

### 4.3 Método e instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados necessários à concretização deste estudo empírico recorreu-se a técnicas qualitativas: às entrevistas qualitativas e à análise de conteúdo do mural do *Facebook* das empresas. Relativamente às entrevistas realizadas recorreu-se a entrevistas presenciais, abertas, semi-estruturadas e com relativa liberdade de resposta. A entrevista foi realizada com base em um guião de entrevista previamente elaborado e foi permitido ao entrevistado focar outras questões pertinentes para o estudo.

Os entrevistados são responsáveis pelos departamentos de comunicação das seguintes empresas: Dr.<sup>a</sup> Ana Portela da **CP**; Dr.<sup>a</sup> Catarina Dias da **Carris**; Dr.<sup>a</sup> Sara Plácido do **Metropolitano de Lisboa**; Dr.<sup>a</sup> Isabel Palma da **TAP**; Dr. José Paulo Machado e Dr.<sup>a</sup> Vanessa Rodrigues da **Sumol+Compal**; e Dr. Paulo Campos Costa da **EDP**. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente ao longo dos meses de Janeiro e Fevereiro de 2011.

O tratamento dos dados recolhidos através das entrevistas foi feito através de uma análise categorial que passou por várias fases: a transcrição das entrevistas gravadas e não gravadas; a elaboração de sinopses de entrevista (que podem ser consultadas no Anexo 1); e, a criação de categorias de análise. Como complemento à análise de entrevistas foi ainda realizada uma observação analítica aos *websites* das empresas, com o intuito de elencar as ferramentas *Web 2.0* em vigor.

Para além da investigação principal, a realização de entrevistas, considerou-se pertinente realizar uma análise de conteúdo ao mural do *Facebook* das empresas que constituem a amostra em estudo. Para esta análise apenas foi contemplada esta rede social, por ser uma das mais utilizadas em Portugal<sup>12</sup>. Para testar a viabilidade da recolha e análise de conteúdo do *Facebook*, foi realizado um estudo piloto. A partir dos dados obtidos no estudo piloto desenvolveu-se uma análise aos murais do *Facebook* das empresas da amostra que consistiu na

---

<sup>12</sup> Informações disponíveis no estudo efectuado pelo *Lisbon Internet and Networks Institute* (2010), em [http://www.lini-research.org/np4/?newsId=14&fileName=Relat\\_rio\\_UMIC\\_Final.pdf](http://www.lini-research.org/np4/?newsId=14&fileName=Relat_rio_UMIC_Final.pdf) [Acedido em Maio de 2011]

identificação de categorias de análise, para categorização das publicações. Esta análise foi realizada durante um período de três meses: Janeiro, Fevereiro e Março de 2011.

#### 4.4 Enquadramento das empresas em estudo

No âmbito da revisão teórica realizada, e de acordo com os objectivos do corpo empírico apresentados, foi seleccionada uma amostra de empresas portuguesas. Os critérios considerados para a selecção da amostra de conveniência foram os seguintes: 1) a importância da empresa no dia-a-dia de milhares de indivíduos; 2) o impacto que esta pode ter na sociedade portuguesa se enfrentar uma situação de crise; e 3) a dimensão da empresa.

Inicialmente foram contactadas quinze empresas, das quais apenas seis responderam afirmativamente à solicitação de entrevista: a CP; a Carris; o Metropolitano de Lisboa; a TAP; a Sumol+Compal e a EDP. As quatro primeiras empresas operam na área do transporte de passageiros e, algumas delas, também no transporte de mercadorias. Uma está relacionada com produtos alimentares e a última com energia eléctrica e com o gás.

A CP é uma empresa estatal que opera no sector do transporte ferroviário de pessoas e de mercadorias, mais precisamente na prestação destes serviços de transporte. Relativamente ao transporte de passageiros, a CP opera tanto a nível urbano como a nível nacional e internacional. Para isso, tem unidades especialmente direccionadas para os diferentes serviços, o de longo curso, o urbano e o inter-regional e regional<sup>13</sup>.

A Carris é uma empresa que actua a nível urbano no transporte de passageiros na área da grande Lisboa. É uma empresa com muitos anos de história e de grande importância para os lisboetas quer a nível do serviço público de transporte diário, através das suas carreiras, quer a nível turístico, pois os seus elevadores e eléctricos são procurados por turistas de várias partes do mundo<sup>14</sup>.

O Metropolitano de Lisboa é uma empresa que actua no transporte público, urbano e subterrâneo de passageiros. Possui quatro linhas na área da grande Lisboa e está neste momento em expansão com a construção de mais linhas. No ano de 2009 o Metropolitano de Lisboa contava com 176,7 milhões de passageiros, este transporte é muito procurado pela rapidez que oferece<sup>15</sup>.

A TAP é uma sociedade anónima que actua na área do transporte aéreo de passageiros e mercadorias. Esta empresa realiza por semana cerca de 1.850 viagens aéreas para 67

---

<sup>13</sup> Informações disponíveis em:

<http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vgnextoid=6a73df63e25a4010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD>  
[Acedido em Janeiro de 2011]

<sup>14</sup> Informações disponíveis em: <http://www.carris.pt/pt/historia/> [Acedido em Janeiro de 2011]

<sup>15</sup> Informações disponíveis em: <http://www.metrolisboa.pt/Default.aspx?tabid=114> [Acedido em Janeiro de 2011]

destinos<sup>16</sup>, tendo deste modo grande importância na vida de milhares de passageiros. O sector em que esta empresa opera é um sector sensível visto que as viagens aéreas sempre foram temidas por muitos. No entanto, esta área está em constante crescimento, visto que, cada vez mais, se concretizam viagens aéreas, quer por motivos profissionais quer por motivos de lazer.

A Sumol+Compal é uma empresa que actua na área da alimentação, mais propriamente na área das bebidas. Esta empresa engloba grandes marcas na área dos sumos, refrigerantes, produtos derivados do tomate, vegetais, cervejas e águas<sup>17</sup>. A Sumol+Compal fornece bebidas a nível nacional e internacional. Milhões de pessoas consomem diariamente os diversos produtos desta empresa.

A EDP actua nas áreas da energia eléctrica e do gás. Esta empresa produz, distribui e comercializa energia eléctrica, é líder no mercado português e está muito bem posicionada a nível europeu. No que concerne à produção de energia, esta empresa produz energia através de fontes renováveis, tais como, a energia eólica e a energia hídrica. Pelo serviço que disponibiliza, esta empresa é muito importante na vida de milhões de pessoas, a energia é, nos dias que correm, um bem essencial.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Informações disponíveis em:

<http://www.flytap.com/Info/pt/SobreaTAP/ACompanhia/PrincipiosEMissao> [Acedido em Janeiro de 2011]

<sup>17</sup> Informação disponível em: <http://www.sumolcompal.pt/unidadesnegocio> [Acedido em Fevereiro de 2011]

<sup>18</sup> Informação disponível em: <http://www.edp.pt/PT/aedp/Pages/aedp.aspx> [Acedido em Fevereiro de 2011]





## Capítulo 5. Apresentação de resultados

No presente capítulo serão apresentados e interpretados os resultados obtidos através das entrevistas qualitativas realizadas aos responsáveis de comunicação das empresas CP, Carris, Metropolitano de Lisboa, TAP, Sumol+Compal e EDP e também, da análise de conteúdo aos respectivos murais no *Facebook*.

Os resultados apresentados contextualizam muitos dos aspectos mencionados ao longo do corpo teórico deste estudo, assim como servirão de base a uma posterior confrontação dos dados obtidos através da realização das entrevistas e da análise de conteúdo.

### 5.1 Análise das entrevistas

#### 5.1.1 As categorias de análise

Com o objectivo de analisar os dados recolhidos através das entrevistas qualitativas foram estabelecidas nove categorias de análise. Estas categorias foram criadas tendo em conta os aspectos relevantes referidos ao longo das entrevistas e apresentam-se enumeradas a seguir: 1) “diálogo com a empresa”; 2) “monitorização”; 3) “plano de comunicação de crise para a *Web 2.0*”; 4) “*websites standard* ou *dark sites*”; 5) “situações de *issues management* e crise na *Web 2.0*”; 6) “perfis nas redes sociais”; 7) “vantagens do *Facebook*”; 8) “desvantagens do *Facebook*”; 9) “utilização, dinâmica e resposta nos perfis do *Facebook*”.

- 1) A primeira categoria estabelecida foi a “diálogo com a empresa”. Esta categoria permite perceber se as empresas entrevistadas possuem canais específicos para os públicos entrarem em contacto com elas através do *website* institucional<sup>19</sup>.
- 2) A segunda categoria, “monitorização”, possibilita a identificação das ferramentas de monitorização utilizadas pelas empresas da amostra para perceberem o que é dito nas redes sociais sobre si e sobre os seus produtos. Além disso, também se intenta perceber se este tipo de ferramenta é utilizado pela empresa de uma forma contínua ou apenas pontualmente.
- 3) A categoria “plano de comunicação de crise para a *Web 2.0*” consiste na recolha de dados que permitam identificar se as empresas entrevistadas possuem planos ou manuais de comunicação de crise para a *Web 2.0*, ou se possuem directrizes específicas para aplicar a este meio no plano de comunicação de crise global.
- 4) No que concerne à categoria “*websites standard* ou *dark sites*” tenciona-se perceber se as empresas portuguesas entrevistadas recorrem, se já recorreram ou se estão a

---

<sup>19</sup> <http://www.cp.pt/>; <http://www.carris.pt/>; <http://www.metrolisboa.pt/>; <http://www.flytap.com/> [Acedidos em Janeiro de 2011]; <http://www.sumolcompal.pt/>; <http://www.edp.pt/> [Acedidos em Fevereiro de 2011].

pensar recorrer a *websites standard* em situações de crise. A presente categoria também permite percepcionar qual a opinião e o conhecimento que os profissionais de comunicação entrevistados têm acerca deste tipo de *websites*.

- 5) Relativamente à categoria “situações de *issues management* e crise na *Web 2.0*”, esta permite identificar se as empresas entrevistadas já atravessaram uma situação adversa ou de crise despoletada ou amplificada na *Web 2.0*.
- 6) No que respeita à categoria “perfis nas redes sociais”, o objectivo é identificar se as empresas portuguesas entrevistadas possuem perfis oficiais nas redes sociais.
- 7) A categoria “vantagens do *Facebook*” intenta clarificar quais as vantagens que os profissionais de comunicação das empresas entrevistadas encontram na utilização de um perfil institucional no *Facebook*.
- 8) No que concerne à categoria “desvantagens do *Facebook*”, esta permite identificar quais as desvantagens que os profissionais de comunicação das empresas da amostra reconhecem nesta rede social.
- 9) A categoria “utilização, dinâmica e resposta nos perfis do *Facebook*” permite que se identifique como as empresas monitorizam, respondem e gerem a questão das reclamações nesta rede social, assim como se possuem recursos humanos ou se recorrem a agências externas para desencadear as acções descritas.

### **5.1.2 Apresentação e interpretação dos dados recolhidos nas diferentes categorias**

De seguida serão apresentados os dados recolhidos através das entrevistas qualitativas nas diferentes categorias estabelecidas (os quadros de análise referentes a cada uma das categorias podem ser consultados no Anexo 2).

A cada entrevista foi atribuído um número: CP (1), Carris (2), Metropolitano de Lisboa (3), TAP (4), Sumol+Compal (5) e EDP (6).

Como forma de complementar e confirmar alguns dos dados recolhidos através das entrevistas qualitativas, recorreu-se, sempre que necessário, à análise dos *websites* das empresas da amostra.

Antes de se apresentarem os resultados obtidos, em relação às diferentes categorias criadas, torna-se relevante referir que todas as empresas entrevistadas recorrem a ferramentas para a avaliação de *websites*. Estas ferramentas permitem que seja avaliada a eficácia destes meios, e que se identifique qual a sua dinâmica no que concerne aos diferentes conteúdos neles apresentados.

A ferramenta utilizada pela Carris e pela Sumol+Compal é a ferramenta do *Google*, ou seja o *Google Analytics*<sup>20</sup>, que permite ler

“o número de utilizadores, os caminhos percorridos, as páginas visitadas, etc. Também permite parametrizar metas dentro do *site*, permite medir o número de cliques através da criação de uma média num determinado período de tempo, de forma a ver a sua viabilidade. Também mede o número de participações em passatempos” (Entrevista 2).

Esta ferramenta auxilia os profissionais de comunicação na avaliação das actividades desenvolvidas na página da empresa e também permite categorizar e criar tendências dos diferentes públicos que acedem ao *website* da organização visto que possibilita a contabilização das visitas no *website* a nível internacional.

No que concerne aos resultados da primeira categoria apresentada, o “diálogo com a empresa”, todas as empresas entrevistadas possuem canais, através dos quais os públicos as podem contactar. Como foi referido anteriormente e como complemento a esta análise, no que concerne aos canais apresentados, recorreu-se à análise dos *websites* das empresas, de forma a perceber qual o número de canais disponíveis e qual a forma como estes estão apresentados.

Relativamente à CP, esta fomenta e valoriza o contacto dos públicos com a empresa. Através do seu *website* é possível enviar directamente, através de um formulário pré-formatado, sugestões ou reclamações. A CP faz referência à existência de um *call center* no seu *website*, a par do Metropolitano de Lisboa e da TAP.

A Carris possui diversos canais através dos quais os públicos podem comunicar com a empresa: desde os mais comuns, como uma área no *website*, específica para os públicos poderem fazer as suas reclamações ou sugestões; até uma linha aberta, que funciona através do *e-mail* e que está disponível para receber as questões dos utilizadores do serviço disponibilizado pela Carris. A par das ferramentas acima indicadas, a Carris também possui um provedor do cliente e referencia a existência do seu número de contacto no *website*. Sejam as questões recebidas através da linha aberta ou através da área de sugestões e reclamações, a Carris diz “ser garantida a resposta e o curto prazo” (Entrevista 2).

A TAP promove o diálogo com os públicos através do seu canal “fale connosco”<sup>21</sup>, que permite que sejam enviadas reclamações, sugestões ou elogios, e através do seu perfil no *Facebook*. No que concerne à empresa Sumol+Compal, os profissionais de comunicação entrevistados, apontam a área de contactos do *website* e as linhas de apoio ao consumidor e aos clientes como ferramentas de incentivo ao diálogo com a empresa. Este contacto é realizado através de um formulário de contacto.

---

<sup>20</sup> Informações acerca deste produto disponíveis em: <http://www.google.com/analytics/index.html> [Acedido em Abril de 2011]

<sup>21</sup> Informação disponível em: <http://www.flytap.com/Info/pt/Outros/Contactos> [Acedido em Maio de 2011]

A empresa EDP demonstra uma preocupação com os seus clientes e, por esse motivo, considera muito importante a criação de canais que fomentem o diálogo com a empresa, como Paulo Campos Costa afirma:

“foram criados canais privilegiados, para que não se diga: temos muito cuidado com os nossos clientes, os clientes são a coisa mais importante do mundo, mas depois no dia-a-dia as pessoas borrifam-se neles e ninguém controlava. Não, criaram-se mecanismos internos para se poder controlar isso” (Entrevista 6).

Portanto, mecanismos para gerir as informações ou reclamações que lhes chegam através das áreas de contacto com a empresa.

A EDP orgulha-se de ser “das primeiras empresas a ter um provedor de ética e um provedor do cliente” (Entrevista 6). O *website* da empresa contempla um espaço onde se podem colocar sugestões e reclamações em diferentes áreas: avarias na iluminação pública, prejuízos causados, reclamação comercial, reclamação por obras na via pública, outras reclamações e contactos *online*<sup>22</sup>. Para além destes canais ainda é feita referência a um número de contacto para pedidos de informações e para acções consonantes com o serviço prestado pela empresa, como as leituras do contador da electricidade ou as avarias eléctricas.

Relativamente à categoria “monitorização”, todas as empresas da amostra monitorizam o que é dito acerca delas. De acordo com os dados apurados, a maioria das empresas faz uma monitorização contínua (Carris, Metropolitano de Lisboa, TAP, Sumol+Compal e EDP), sendo que metade das empresas analisadas (TAP, Sumol+Compal e EDP) referem que recorrem a ajuda externa para efectuarem a monitorização.

No que respeita à CP, esta empresa monitoriza alguns blogues. A própria directora de comunicação monitoriza algumas plataformas da *Web 2.0*. O Metropolitano de Lisboa demonstra pretender que a monitorização venha a ser realizada de uma forma ainda mais cuidada, e mostra-se preocupada com a monitorização do *Facebook*, visto que possui recursos humanos para desempenharem essa função. A TAP efectua voos para vários destinos em todo o mundo, o que leva a que a monitorização acerca do que é dito sobre esta empresa a nível internacional assuma uma grande importância. O *Facebook* da TAP conta com recursos humanos que se encarregam de monitorizar e responder ao que é dito e solicitado nesta rede social.

No que concerne à EDP, Paulo Campos Costa afirma:

“eu recebo um alerta no telemóvel, recebo cerca de duzentos *e-mails* por dia, dos quais a maior parte já não abro, mas muitas vezes abro aleatoriamente para ter uma ideia do que é que se está a passar” (Entrevista 6).

---

<sup>22</sup> Informação disponível em: <http://www.edp.pt/pt/faleconnosco/Pages/Reclamacoes.aspx> [Acedido em Maio de 2011]

Este profissional considera o serviço de monitorização de extrema importância para uma empresa, pois é este serviço que permite que os profissionais de comunicação da empresa estejam atentos ao que se diz sobre ela.

O director de comunicação da EDP também ressalva a importância da monitorização *online*, pois “muitas das histórias, como antigamente começavam nos jornais, hoje começam em blogues e *sites*, temos de ter atenção” (Entrevista 6). Esta empresa contratou um indivíduo externo para a realização de um trabalho de monitorização, através de motores de pesquisa, a tudo o que era dito acerca da empresa *online*. Este trabalho teve uma grande importância para a EDP, pois permitiu que se tomasse consciência dos locais onde se fala da empresa e o que se diz acerca dela. A EDP tem actualmente um elemento dos seus recursos humanos responsável por fazer, semanalmente, trabalhos de monitorização.

No que se refere à categoria: “plano de comunicação de crise para a *Web 2.0*”, a CP não possui um plano de comunicação com estas características. Para esta empresa, a existência e importância de um plano de comunicação de crise para a *Web 2.0* ainda é algo secundário. A directora de comunicação da CP defende que a empresa “tem um grande poder de comunicação no terreno” (Entrevista 1). A nível da comunicação *online*, a CP tem resultados favoráveis com a comunicação, baseados, no *site* “MyCP”. Isto, apesar do seu plano de comunicação também não possuir directrizes para aplicar ao mundo *online*.

Apesar da empresa Carris contemplar a *Web 2.0* no seu plano de comunicação, tendo inclusivamente directrizes específicas que passam pela implementação de um “plano para a *Web 2.0* que implementa a partilha” (Entrevista 2), esta empresa não possui um plano de comunicação de crise *online*.

A profissional de comunicação entrevistada defende que a Carris ainda está a aprender, que aprende com as acções, com os erros de outras empresas na *Web 2.0* e com a experiência que vai adquirindo com a utilização das plataformas existentes *online*. A Carris ainda vai “um pouco ao sabor da maré” (Entrevista 2). Vê o que outros fazem e aprende aos poucos. A Dra. Catarina Dias tem consciência de que se uma crise despoletar, a empresa vai ser forçada a elaborar um plano de comunicação de crise para a *Web 2.0*. No entanto, ainda não há uma consciencialização de que este plano já deva existir.

Relativamente ao Metropolitano de Lisboa, esta empresa possui no seu plano de comunicação directrizes e estratégias para aplicar à *Web 2.0*. A comunicação de crise na *Web* está a ser integrada no plano de comunicação de crise global com o auxílio de uma agência de comunicação que presta serviço em regime de *outsourcing*.

A TAP possui algumas directrizes para aplicar à *Web* em situações de crise. Estas directrizes estão relacionadas com a criação de *dark sites* e são comuns a várias companhias aéreas. A

profissional de comunicação da TAP refere a importância da *Web 2.0* nos planos de comunicação de crise:

“[os] planos de comunicação de crise são anteriores, obviamente à *Internet*, são anteriores às redes sociais, obviamente que não podem só passar por determinados mecanismos ou instrumentos que a comunicação tem, sem passar hoje pelos mais modernos e que já estão ao seu alcance” (Entrevista 4).

A Dra. Isabel Palma também ressalva a importância das experiências diárias, que conjuntamente com toda uma equipa, são importantes para se comunicar em situações de crise.

A empresa Sumol+Compal não possui um plano de comunicação de crise, mas um processo de gestão de crise. Este método de gestão de crise é pautado por um conjunto de estratégias e directrizes que, dependendo do tipo de crise, se aplicam de forma a resolver a situação adversa da melhor forma. Esta empresa não possui um manual de gestão de crise para aplicar ao mundo da *Web 2.0*, até porque muita da comunicação *online* é realizada pelos responsáveis das marcas pertencentes à Sumol+Compal e por agências de comunicação auxiliares.

No que se refere à EDP, a utilização da *Web* pela empresa conta já com alguns anos. Relativamente à comunicação de crise, esta é realizada de forma instintiva e automática. No entanto, há uma equipa que gere o que se comunica, como se comunica e para que públicos se comunica. O lema de informar primeiro os públicos internos, mantendo os recursos humanos a par das situações e acções da empresa, e só depois comunicar para o exterior é respeitado por esta empresa.

Relativamente à categoria “*websites standard* ou *dark sites*”, a CP cria *microsites* quando sente necessidade de o fazer. Já a Carris não recorre e nunca recorreu a esta ferramenta, no entanto, tem a possibilidade de alterar alguns suportes. Também o Metropolitano de Lisboa não utiliza este tipo de *website*, apesar de se encontrar preparado para o criar, se necessário.

A TAP, tem estipulado, com um plano de comunicação de crise comum a várias empresas da área da aviação, a criação de um *dark site*, que está, segundo Isabel Palma,

“preparado se houver uma situação de crise, um acidente ou um grande incidente, ou seja, numa situação de acidente, imediatamente retira-se o *website* enquanto *website* comercial. Depois tem de se continuar a fazer isso, tem de se continuar a remeter para lá através de um *link*. Mas o primeiro *website* fica completamente diferente, é o chamado *dark site* onde se coloca toda a informação que é distribuída pela empresa, seja através dos comunicados de imprensa ou das conferências de imprensa” (Entrevista 4).

A Sumol+Compal nunca recorreu a um *website standard* visto que a criação de uma ferramenta deste tipo não é considerada necessária. Também a EDP, não recorre a este tipo de *website*. Segundo Paulo Campos Costa a criação deste meio de comunicação “não vale a

pena, só vai baralhar” (Entrevista 6). Este profissional também chama a atenção para a questão dos custos subjacentes à criação de um *website* deste género.

No que se refere à categoria “situações de *issues management* e crise na *Web 2.0*”, a CP nunca se deparou com uma situação de crise com origem na *Web 2.0*. Quando aparece um assunto mais sensível na *Web 2.0*, em que se considere que é necessário dar uma resposta, a própria directora de comunicação da empresa dá resposta no mesmo local onde a questão foi levantada.

A par da CP também a Carris nunca enfrentou uma situação de crise despoletada na *Web 2.0* ou que carecesse de uma gestão e comunicação neste meio. Apesar disto, esta empresa apresenta uma estratégia para combater situações que lhe possam trazer alguma consternação, como é o caso de cortes de carreiras ou de qualquer outro serviço prestado pela empresa, que “passa por dar informação alternativa, através de uma linha de atendimento, da resposta via *e-mail* e nos espaços de loja” (Entrevista 2).

Apesar do Metropolitano de Lisboa ainda não ter enfrentado nenhuma situação de crise na *Web 2.0*, lida diariamente com reclamações provenientes do seu perfil no *Facebook*.

A TAP ainda não foi alvo de situações de crise despoletadas na *Web 2.0*. A situação de crise sofrida quando as cinzas vulcânicas (provenientes de um vulcão islandês) invadiram o espaço aéreo provocou movimentações nas redes sociais, mais precisamente, no *Facebook*. No entanto, as questões colocadas nesta rede social foram geridas pelos recursos humanos competentes na altura correcta.

No que concerne à Sumol+Compal, esta empresa nunca enfrentou uma grande crise na *Web 2.0*, apesar de ter vivenciado uma pequena crise com origem no *Facebook*: um comentário colocado num perfil do *Facebook*, cujo conteúdo colocava em causa algumas das marcas da empresa. Como o director de comunicação da empresa sintetiza:

“o comentário pejorativo de uma senhora sobre uma das nossas marcas, levantou a seguinte questão: vale a pena responder? Se fosse em um órgão de comunicação social eu diria que não vale a pena responder, numa rede social o não responder pode ser visto como uma fuga para a coisa” (Entrevista 5).

A consciência da importância das redes sociais e do perigo da não resposta *online* levou a que a empresa tomasse uma posição relativamente a este caso, resolvendo-o sem repercussões negativas.

A EDP não possui, na sua história, uma crise com origem ou desenvolvimento na *Web 2.0*. Esta empresa é alvo de vários comentários depreciativos, no entanto, o director de comunicação da empresa não considera necessário que se responda a estes comentários, por defender que a empresa não deve intrometer-se nas conversas mantidas em meios como as redes sociais ou em outras plataformas da *Web 2.0*.

Relativamente à categoria dos “perfis nas redes sociais”, a Carris, o Metropolitano de Lisboa e a TAP possuem perfis nestas plataformas e a CP, a Sumol+Compal e a EDP ainda não aderiram a estes meios.

A CP não possui perfis nas redes sociais por não possuir recursos humanos disponíveis para monitorizar e responder de uma forma contínua às solicitações provenientes deste tipo de plataforma. A directora de comunicação da empresa defende que estas plataformas sociais só devem ser introduzidas na comunicação de uma empresa quando esta tem capacidade de as gerir da forma mais adequada, não dando azo a erros que se podem transformar em problemas maiores para a empresa.

A Carris recorre às redes sociais *Facebook* e *Youtube* como canais complementares de comunicação. Estas plataformas foram escolhidas pelo poder disseminador que detêm e pelo baixo custo que as caracteriza, visto que a Carris tem “limitações orçamentais no que respeita à publicidade” (Entrevista 2).

No que se refere ao Metropolitano de Lisboa, esta empresa possui um perfil oficial no *Facebook* e dois canais de vídeos, um no Sapo Vídeos e outro no *Youtube*.

A par do Metropolitano de Lisboa, também a TAP tem actividade em três redes sociais: no *Facebook*, no *Twitter* e um canal próprio no *Youtube*. Pelo facto das redes sociais serem um fenómeno recente, esta empresa resolveu aderir a estas plataformas, marcando ainda mais a sua presença na *Web 2.0*.

No caso da Sumol+Compal, e apesar da empresa não possuir perfis oficiais nas redes sociais, as marcas que representa estão presentes nestas plataformas e são geridas pelos “*marketing managers*, mas também por agências especializadas” (Entrevista 5).

Neste momento a EDP não possui perfis activos nas redes sociais. No entanto, já teve um perfil no *Facebook* direccionado para os meios de comunicação social, que, como Paulo Campos Costa alega, foi criado para perceber qual a “receptividade da grande parte dos jornalistas que acompanha a área da energia todos os dias” (Entrevista 6). Este perfil era utilizado para publicar informações e comunicados de imprensa. Neste momento, o perfil encontra-se estagnado. Apesar da EDP ainda se encontrar numa fase de aprendizagem, pretende criar um novo perfil no *Facebook*.

No que concerne à categoria: “vantagens do *Facebook*”, a CP não enumera vantagens. Já a Carris aderiu a esta rede social pelo *Facebook* ser “um espaço onde as marcas estão, possibilita o contacto com muitas pessoas, permite ter outro tipo de relação com os públicos e ter um *feedback* dos mesmos. Também permite receber sugestões e direccionar as pessoas” (Entrevista 2). A Carris colocou no seu *website* uma ligação para o seu perfil no *Facebook* e para o seu canal no *Youtube* com o intuito de dar a conhecer aos públicos estas plataformas.



A profissional de comunicação entrevistada considera que a partilha é o factor que serve de base às redes sociais, sendo por isso que a própria empresa fomenta a partilha.

Uma das vantagens referidas pelo Metropolitano de Lisboa é a proximidade que o *Facebook* permite com os públicos da empresa. Este perfil também é utilizado como veículo de promoção dos eventos desencadeados pela empresa e “divulgação de serviços de uma forma mais célere” (Entrevista 3). Visto que esta empresa opera ao nível do transporte de passageiros, o perfil do *Facebook* é utilizado para fornecer todo o tipo de informações relacionadas com a rede do metro, de forma a manter os utilizadores actualizados acerca de cortes de linhas ou de outros problemas de circulação, e assim fornecer informações úteis para o dia-a-dia dos seus utentes.

Na perspectiva da TAP, o *Facebook* é a rede social mais significativa por terras lusas, sendo por isso um relevante canal de comunicação que engloba várias vantagens. O perfil do *Facebook* da TAP conta já com um grande número de adeptos, existindo uma grande interactividade entre os públicos nesta plataforma. Como a Dra. Isabel Palma alega, “há pessoas que começaram no *Facebook*, com posições um bocadinho opostas e de crítica, e que hoje são os nossos campeões, sendo eles que, por vezes, vão à nossa frente e respondem às críticas” (Entrevista 4). O *Facebook* possibilita uma relação de proximidade com os públicos e uma comunicação mais leve, simples e célere, à medida dos seus utilizadores. Estes factores contribuem para uma relação mais produtiva da empresa com os seus públicos.

A TAP chama a atenção para a mais-valia de criar um sistema de apoio ao cliente através do *Facebook*, pois é exequível responder às questões colocadas pelos públicos através desta rede social. No *website* da empresa existe uma ligação para o seu perfil do *Facebook* e de outras redes sociais, de forma a facilitar o acesso dos públicos a estas plataformas.

As vantagens desta rede social em relação à comunicação de crise também são evidenciadas pela profissional de comunicação da TAP:

“não é o *Facebook*, que é em si um instrumento criado para gerir uma situação de crise, obviamente que não, mas quando há uma situação de crise, e se tem determinadas ferramentas ao dispor (...) obviamente que não se deita nenhuma fora do barco, utilizam-se todas, cada uma na sua especificidade para comunicar” (Entrevista 4).

As vantagens que a Sumol+Compal encontra na utilização do *Facebook* passam pelo crescente número de utilizadores e pela dinâmica que, actualmente, as redes sociais têm. A presença, no *Facebook*, das marcas representadas por esta empresa nasceu da crescente importância das grandes marcas se manifestarem nas redes sociais.

Relativamente à EDP, o seu director de comunicação tem consciência de que as redes sociais, e especialmente o *Facebook*, têm vindo a ganhar cada vez mais importância, principalmente nos meios de comunicação social. Para este profissional, o *Facebook* é uma boa ferramenta se

for bem manuseada e se as empresas estiverem preparadas para lidar com ela. Esta rede social é um bom local para serem criadas novas ideias para as empresas.

No que concerne à categoria “desvantagens do *Facebook*” todas as empresas, à excepção da TAP, apresentam desvantagens. A CP considera mesmo que as redes sociais “são um fenómeno de moda” (Entrevista 1). Por este motivo muitas empresas estão a aderir ao *Facebook* sem estarem preparadas para lidar com esta plataforma social da melhor forma. A Dra. Ana Portela, directora de comunicação da CP, dá muita importância à seriedade com que se comunica, chamando a atenção para os casos de empresas que entram nas redes sociais e depois não se encontram disponíveis para responder adequadamente ao que lhes é solicitado. Se uma empresa não possuir os meios e recursos suficientes para lidar com uma rede social, com uma dinâmica como a do *Facebook*, não deve criar um perfil oficial nesta plataforma, visto que isto só lhe trará desvantagens.

No que diz respeito à Carris, as desvantagens apresentadas estão relacionadas com o facto de o *Facebook* ser um espaço favorável a publicações menos simpáticas e de reclamação por parte dos públicos. Por este motivo, esta empresa encaminha as reclamações publicadas no seu mural do *Facebook* para canais específicos e aptos para tratar destes assuntos, para que o seu perfil “não se torne um centro de reclamações, passando assim uma imagem negativa a quem fosse à página” (Entrevista 2). Apesar de a Dra. Catarina Dias identificar vantagens na questão da partilha, também enumera alguns aspectos negativos respeitantes a esta possibilidade que o *Facebook* oferece a quem o utiliza, salientando que a Carris tem de estar prevenida para gerir os comentários e a possibilidade de partilha dos mesmos e de outros conteúdos que possam ser desagradáveis.

No que se refere ao Metropolitano de Lisboa a desvantagem encontrada na utilização do *Facebook* está relacionada com as reclamações publicadas no seu mural nesta rede social. Também as desvantagens enumeradas pela Sumol+Compal se prendem com o facto desta rede social oferecer total liberdade de expressão e de publicação aos públicos. Os conteúdos, comentados ou partilhados, de teor depreciativo para a empresa “são riscos de quem está no mercado e são riscos que advêm da utilização e do conceito da própria rede social, especialmente do *Facebook*, que dá liberdade total às pessoas” (Entrevista 5). As pessoas geram, por vezes, situações desagradáveis para a empresa, sem que esta tenha responsabilidade pelo assunto do qual está a ser acusada. Segundo os profissionais de comunicação entrevistados, uma empresa deve estar preparada para responder às solicitações do *Facebook*, principalmente às de carácter depreciativo, de forma a não agravar o assunto, ou seja, não dando a entender que a empresa está a tentar minorizar e desviar-se do mesmo.

A par da CP e da Sumol+Compal, também a EDP chama a atenção para a resposta pronta e adequada que uma empresa deve dar no *Facebook*: “quando uma empresa se coloca no *Facebook* e diz “estou aqui” tem de ter capacidade de resposta. Em Portugal temos bons

exemplos e maus exemplos” (Entrevista 6). O Dr. Paulo Campos Costa defende que a participação de uma empresa no *Facebook* necessita de uma aprendizagem anterior à criação de um perfil. Esta aprendizagem é necessária para que a empresa possa participar, responder e manter uma boa postura nesta rede social, em relação ao que nela é solicitado. O *Facebook* tem um grande impacto nos públicos visto que é uma rede social utilizada por muitos indivíduos. Partindo deste pressuposto, deve haver uma consciencialização das empresas, em relação a este facto antes de aderirem a esta rede social.

O director de comunicação da EDP também faz referência ao poder disseminador de uma rede social. Por exemplo, o *Facebook* é irrefreável, pois não se podem impedir os públicos de fazer comentários. Assim como não se pode limitar os conteúdos desses comentários e a sua partilha. Apesar da importância das ferramentas da *Web 2.0*, especialmente do *Facebook* (criado, por esta empresa, para os meios de comunicação social), na comunicação de uma empresa, estes meios ainda não substituem as formas tradicionais de contacto, pois “há instrumentos de comunicação que ainda não mudaram, o tradicional irmos almoçar com jornalistas, ainda não passou para segundo plano” (Entrevista 6).

No que respeita à categoria: “utilização, dinâmica e resposta nos perfis do *Facebook*”, no caso da Carris, os aspectos referidos relativamente a esta categoria prendem-se com a gestão de reclamações. Como já foi referido anteriormente, estas são conduzidas para um canal específico (área de reclamações e sugestões), para que o mural do *Facebook* não esteja repleto de reclamações. O Metropolitano de Lisboa faz uma monitorização do *Facebook* diária e constante. Esta empresa trata as reclamações da forma mais rápida possível, no entanto, quando a questão ou comentário necessita de uma resposta específica é direccionado para a área encarregada pelo tratamento do assunto em questão.

Também a TAP encaminha os assuntos, aos quais a equipa responsável pela gestão do *Facebook* não consegue dar resposta, para as áreas responsáveis pela sua resolução. Segundo a Dra. Isabel Palma, a equipa que gere o *Facebook* da TAP é

“uma equipa determinada de pessoas, de determinadas áreas, até pessoas do *call center*. Isto porque o *call center*, no nosso caso, não é um *call center* só de atendimento, é uma central de reservas onde as pessoas estão sempre a pedir informações. Uma grande parte das informações que as pessoas pedem hoje é através do *Facebook*” (Entrevista 4).

Esta equipa, para além de gerir e dar resposta no *Facebook*, também é responsável pela monitorização constante desta rede social.

No que concerne às empresas CP, Sumol+Compal e EDP, esta categoria não se aplica. Isto deve-se ao facto de estas não possuírem, neste momento, um perfil institucional ou activo no *Facebook*.

## 5.2 Análise de conteúdo ao perfil do *Facebook* das empresas

### 5.2.1 O estudo piloto

A análise de conteúdo foi utilizada com a finalidade de servir de complemento e comparação aos dados recolhidos através das entrevistas qualitativas.

A análise de conteúdo foi efectuada aos murais do *Facebook* das empresas da amostra, durante o primeiro trimestre de 2011. Das seis empresas do estudo, apenas três murais foram analisados através da análise de conteúdo qualitativa: o da Carris, o do Metropolitano de Lisboa e o da TAP. Isto deve-se ao facto de apenas estas empresas possuírem perfis institucionais no *Facebook*. Na figura seguinte pode-se ver um exemplo do mural do perfil da TAP no *Facebook*:



Figura 5 - Exemplo do mural do *Facebook* da TAP<sup>23</sup>

A CP possui o perfil “*Cool train CP*”, no entanto, este não é institucional, e por esse motivo não foi contemplado na análise.

<sup>23</sup> Retirado de: <http://www.facebook.com/pages/TAP-PORTUGAL/376807926448?sk=wall> [Acedido em Maio de 2011]

A par da CP, também o perfil criado pela EDP para comunicar com os meios de comunicação social não foi examinado, em primeiro lugar, por se encontrar sem actividade e, em segundo, por não ser direccionado para todos os públicos da empresa.

No perfil do *Facebook* do Metropolitano de Lisboa não é permitida a publicação dos públicos no mural. Apesar dos públicos poderem comentar as publicações oficiais da empresa, estes comentários não foram contemplados no estudo, pelas limitações que lhe trariam. Assim, apenas foram contempladas para a análise, as publicações oficiais da empresa.

Das três empresas analisadas, a TAP é a que conta com um maior número de “gostos” do seu perfil, com um número que ronda os 113.000 utilizadores, durante o mês de Maio. Em segundo lugar, encontra-se a empresa Metropolitano de Lisboa com um valor aproximado dos 6.700 números de “gostos”. Em último lugar está a Carris com um número de “gostos” próximo dos 5.100 utilizadores. Como se tratam de números muito variáveis, optou-se por fazer uma referência aproximada aos números durante um mês, sem alusão a dias concretos.

O *Facebook* é uma plataforma muito complexa e com uma grande dinâmica. Por estas razões, e para se perceber qual a viabilidade de uma análise de conteúdo aos murais das empresas nesta rede social, foi realizado um estudo piloto.

Este estudo foi efectuado a partir da data de criação do perfil do *Facebook* das empresas da amostra, com um perfil nesta rede social, durante um período de oito meses.

A materialização desta análise foi concretizada através da criação de uma grelha de análise. Os aspectos focados nesta grelha foram os seguintes:

- O número de “gostos”;
- O número de separadores;
- A definição da empresa na página principal;
- O número de ligações;
- O número de fotos da empresa e de outros;
- O número de vídeos;
- O número total de publicações;
- O número de publicações oficiais;
- O número de publicações com fins comerciais/sensibilização;
- O número de publicações de avisos;
- O número de eventos publicados;
- O número de passatempos/desafios publicados;
- O número de publicações dos públicos;
- O número de publicações negativas dos públicos;

- A resposta por parte da empresa às publicações negativas dos públicos é satisfatória?;
- A resposta por parte da empresa aos públicos é rápida?;
- O número de publicações positivas dos públicos;
- Os aspectos específicos de cada perfil;

Dos aspectos elencados foram considerados mais pertinentes para o estudo aqueles que se encontram a *Negrito*, por permitirem perceber qual a dinâmica das empresas e dos seus públicos no *Facebook*.

A grelha de análise continha aspectos irrelevantes para o estudo e de difícil contabilização. A título de exemplo pode-se referir o número de “gostos” e o número de ligações.

No que concerne à análise das publicações do mural foram encontradas algumas limitações, principalmente, em relação aos murais de algumas empresas, como é o caso da TAP. Pela quantidade de dados que continham tornou-se muito difícil a análise do mural da TAP. O período de tempo contemplado (oito meses) era muito longo. A TAP tem milhares de “gostos” de perfil e para além deste facto, os públicos desta empresa são muito activos nesta rede social. A conjugação destes factores torna a página *Web* muito lenta. É muito difícil chegar ao fim do mural desta empresa no *Facebook* visto que este entra em ruptura demasiadas vezes. Isto leva a que a contabilização do número de publicações e a sua categorização se torne difícil ou mesmo impossível.

Pelos problemas relativos ao peso da página, a categorização das publicações tem de ser realizada no mesmo dia. É necessário despender um número elevado de horas para a análise do mural do *Facebook*, o que pode levar a que a contagem do número de publicações e a sua categorização saia defraudada.

Com os problemas detectados através da realização deste estudo piloto tornou-se possível estipular uma grelha de análise e um período de tempo adequados. Os aspectos contemplados na grelha de análise foram as categorias: número de “publicações oficiais” e número de “publicações dos públicos”, que foram divididas em subcategorias. A primeira categoria apresentada foi subdividida em “institucionais”, “comerciais/sensibilização”, “passatempos” e “eventos/iniciativas”; e a segunda em “positivas”, “negativas” e “neutras”. No que respeita ao período de tempo contemplado na análise, este passou a ser de três meses.

### **5.2.2 Apresentação e interpretação dos dados recolhidos**

De forma a viabilizar a análise de conteúdo aos perfis do *Facebook* de cada empresa em estudo foram criadas diferentes categorias de análise. Estas categorias permitiram que as publicações, presentes no mural do *Facebook*, fossem categorizadas de acordo com o seu

teor. Estas categorias foram divididas em duas grandes categorias: as “publicações oficiais” e as “publicações dos públicos”.

A categoria das “publicações oficiais” inclui todas as publicações produzidas pelas empresas, divididas em três subcategorias: 1) institucionais; 2) comerciais/sensibilização; 3) passatempos e 4) eventos/iniciativas.

As publicações incluídas na subcategoria “institucionais” referem-se a publicações relacionadas com responsabilidade social, com prémios e méritos alcançados pela empresa, publicações acerca da empresa e das suas infra-estruturas, e informações ao público. Na subcategoria “comerciais/sensibilização” estão incluídas todas as publicações respeitantes aos serviços e produtos oferecidos pela empresa, publicações que incitem a compra de qualquer produto da empresa ou de entidades parceiras, campanhas publicitárias, promoções, e, no caso da empresa TAP, também leilões. No que concerne à subcategoria “passatempos”, e como o próprio nome indica, são abrangidas todas as publicações relativas à promoção de passatempos desencadeados pela empresa ou com a colaboração de empresas ou instituições parceiras. Finalmente, a subcategoria dos “eventos/iniciativas” engloba as publicações que se relacionam com os eventos e iniciativas promovidas pela empresa ou com o apoio da mesma.

Em relação à categoria “publicações dos públicos” identificaram-se três subcategorias distintas: as publicações “positivas”, “negativas” e “neutras”.

No que se refere à subcategoria “positivas”, estão incluídas todas as publicações de públicos satisfeitos, ou seja, as que surgem para parabenizar a empresa, os seus serviços, produtos, eventos ou iniciativas.

Na subcategoria “negativas” incluem-se as publicações depreciativas por parte dos públicos: reclamações, acusações e críticas a serviços, produtos, eventos ou iniciativas. Nestas publicações também se incluem as publicações que mostram desagrado pela empresa no geral.

No que respeita à subcategoria “neutras”, estão englobadas as publicações que não elogiam a empresa mas que também não mostram descontentamento. Assim, nesta subcategoria estão incluídos os comentários referentes a questões, pedidos de informação, afirmações, constatações, fotografias, *links* para páginas pessoais e comentários fora de contexto.

De seguida serão analisados os murais do *Facebook* da Carris, do Metropolitano de Lisboa e da TAP em relação às categorias “publicações oficiais” e “publicações dos públicos”.

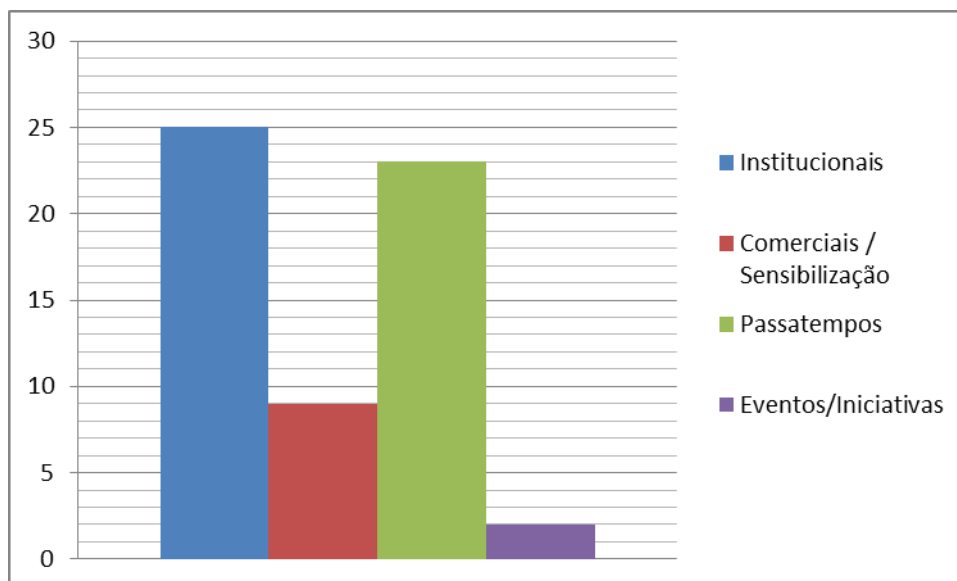


Figura 6 - Gráfico referente à categoria “publicações oficiais” da Carris (elaboração própria)

No que concerne à categoria “publicações oficiais” da empresa Carris, no período de tempo seleccionado (o primeiro trimestre de 2011), 25 pertenciam à subcategoria “institucionais”, sendo esta a subcategoria que apresenta um maior número de publicações. Um pouco abaixo da primeira subcategoria apresentada, encontra-se a subcategoria dos “passatempos”, com 23 publicações. A subcategoria “comerciais/sensibilização” e “eventos/iniciativas”, com 9 e 2 publicações respectivamente, são o tipo de publicações oficiais mais residual.



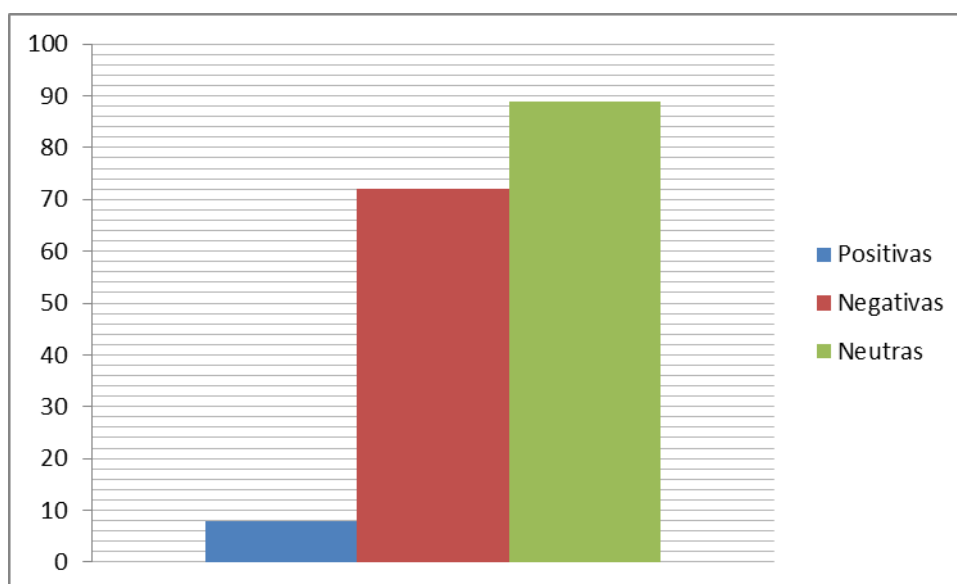


Figura 7 - Gráfico referente à categoria “publicações dos públicos” da Carris (elaboração própria)

Relativamente à categoria “publicações dos públicos”, no mural do perfil do Facebook da empresa Carris, 8 pertencem à subcategoria “positivas”, 72 à subcategoria “negativas” e 89 à subcategoria “neutras”, sendo a última subcategoria a que apresenta um maior número de publicações.

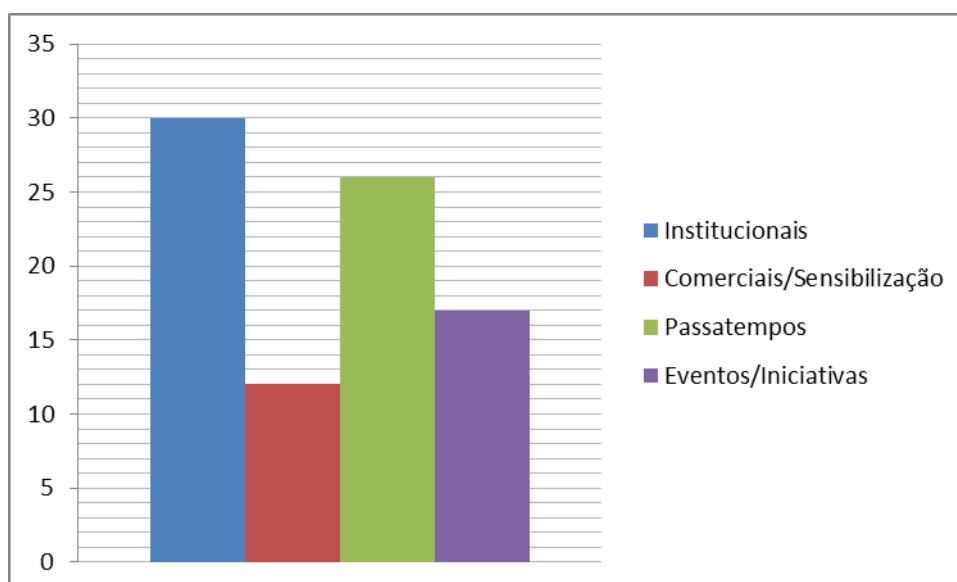


Figura 8 - Gráfico referente à categoria “publicações oficiais” do Metropolitano de Lisboa (elaboração própria)

No que se refere à categoria “publicações oficiais”, única categoria analisada no mural do Metropolitano de Lisboa, a subcategoria que apresenta um maior número de publicações é a “institucionais” com 30 publicações, seguindo-se da “passatempos” com 26 publicações. Um pouco abaixo destas subcategorias encontra-se a subcategoria “eventos/iniciativas” com 17

publicações e logo de seguida a subcategoria “comerciais/sensibilização” com 12 publicações no mural.

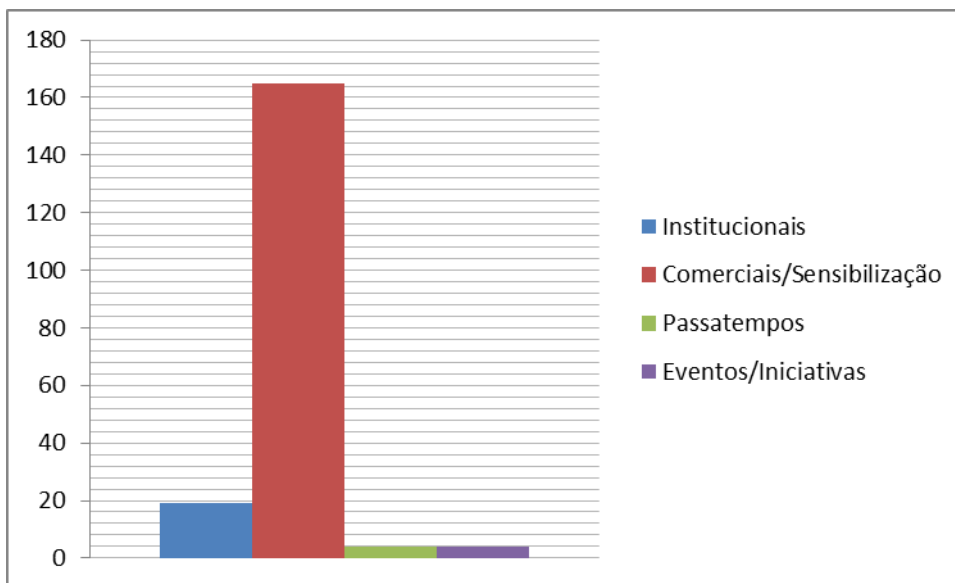


Figura 9 - Gráfico referente à categoria “publicações oficiais” da TAP (elaboração própria)

No período de tempo analisado, e na categoria das “publicações oficiais”, 165 pertencem à subcategoria “comerciais/sensibilização”. Este número é tão elevado porque a empresa realiza leilões na sua página do *Facebook*, fornecendo todas as informações acerca desta iniciativa comercial no seu mural. Bastante abaixo, encontra-se a subcategoria “institucionais”, que conta com 19 publicações. As subcategorias “passatempos” e “eventos/iniciativas” encontram-se em igualdade, tendo o mesmo número de publicações, ou seja, 4.

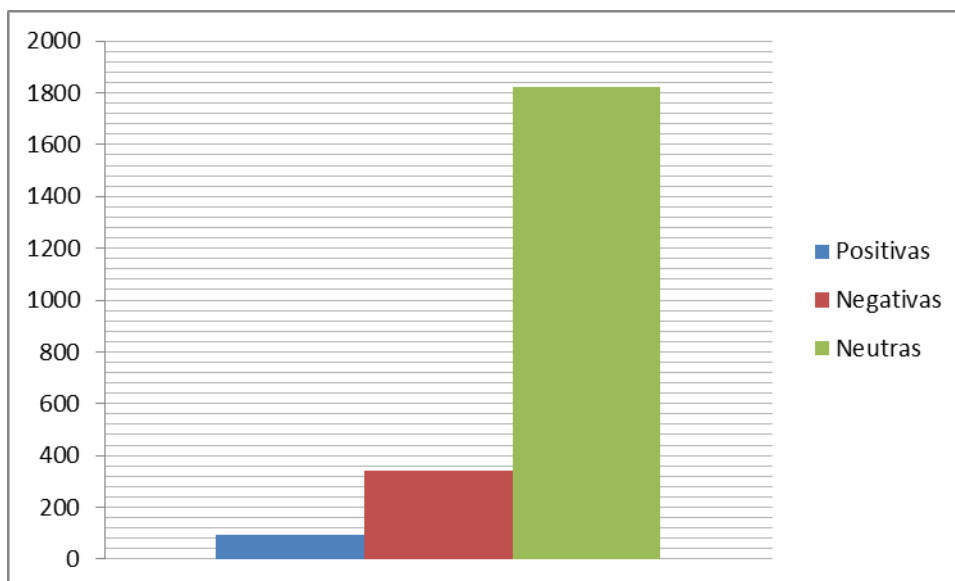


Figura 10 - Gráfico referente à categoria "publicações dos públicos" da TAP (elaboração própria)

Relativamente à categoria "publicações dos públicos", a TAP é a empresa que apresenta uma maior dinâmica e movimento dos públicos no seu mural do *Facebook* visto que conta com 1822 publicações na subcategoria "neutras", 343 na subcategoria "negativas" e apenas 94 na subcategoria "positivas".

De seguida serão apresentados os gráficos comparativos do total de publicações nas categorias "publicações oficiais" e "publicações dos públicos" das empresas, Carris, Metropolitano de Lisboa e TAP. Na categoria "publicações dos públicos" apenas será feita a comparação entre as publicações totais da Carris e da TAP, visto que o Metropolitano de Lisboa não permite publicações por parte dos públicos.

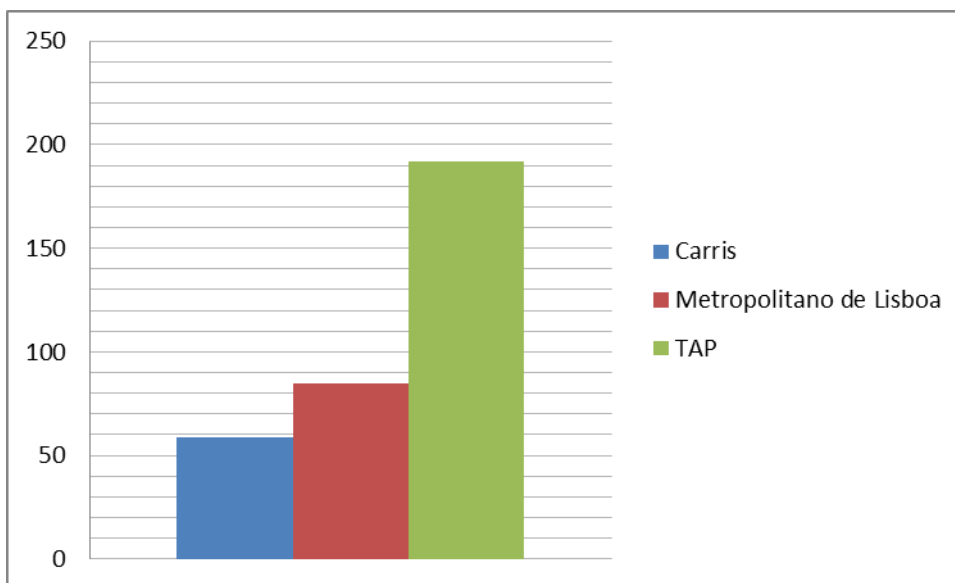


Figura 11 - Gráfico referente aos totais da categoria “publicações oficiais” (elaboração própria)

No que concerne à categoria “publicações oficiais”, a empresa TAP é a que faz mais publicações de cariz oficial no seu mural, com 192 publicações, seguindo-se do Metropolitano de Lisboa, com 85 publicações e da Carris, com 59 publicações. No entanto, a TAP não assume esta posição em todas as subcategorias integradas na categoria “publicações oficiais”. No que respeita à subcategoria “institucionais” é o Metropolitano de Lisboa quem publica em maior número, seguindo-se da Carris e da TAP, que nesta subcategoria se apresenta com o menor número de publicações. Já na subcategoria “comerciais/sensibilização” é a TAP quem tem o maior número de publicações deste teor, seguindo-se do Metropolitano de Lisboa e da Carris. Na subcategoria “passatempos” é a TAP quem conta com o número mais baixo de publicações, sendo o Metropolitano de Lisboa quem lidera esta subcategoria com o maior número de publicações, apesar de não se encontrar muito longe do número de publicações da empresa Carris. Relativamente à subcategoria “eventos/iniciativas”, é novamente o Metropolitano de Lisboa quem se destaca, seguido da TAP e da Carris.

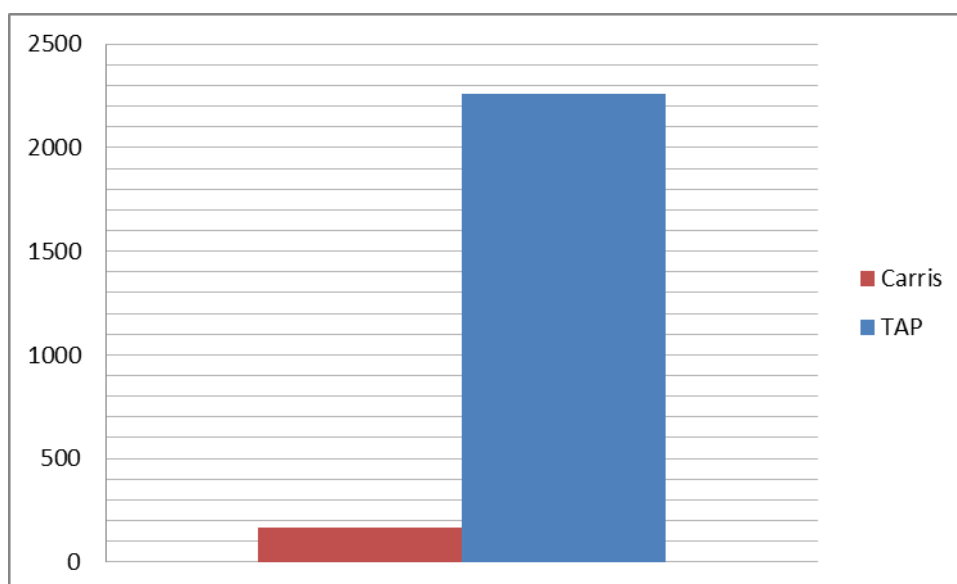


Figura 12 - Gráfico referente aos totais da categoria “publicações dos públicos” (elaboração própria)

No que se refere à categoria “publicações dos públicos”, de entre as empresas Carris e TAP, é a segunda empresa quem se destaca com 2259 publicações dos seus públicos. A Carris encontra-se muito abaixo do número apresentado pela TAP, com 169 publicações dos públicos. A TAP lidera no número de publicações em todas as subcategorias, “positivas”, “negativas” e “neutras”, da categoria “publicações dos públicos”.



## Capítulo 6. Discussão de resultados

A importância que a *Web 2.0* tem vindo a adquirir no que concerne a situações de crise, serviu de base à realização deste estudo. Este novo meio tem um papel relevante como despoletador e disseminador de situações de crise, no entanto, também oferece novas ferramentas à comunicação de crise.

Tendo como pressuposto os casos, cada vez mais comuns, de crises despoletadas e irradiadas na *Web 2.0*, assim como a cada vez maior presença de empresas na rede social *Facebook*, considerou-se relevante efectuar uma investigação junto de empresas portuguesas para tentar perceber como estas lidam com a *Web 2.0*, na comunicação em situações de crise. Esta investigação foi realizada em duas fases: a primeira, relativa à realização de entrevistas qualitativas e a segunda, respeitante à análise de conteúdo.

Para a concretização deste estudo foi seleccionada uma amostra de seis grandes empresas portuguesas: a CP; a Carris, o Metropolitano de Lisboa, a TAP, a Sumol+Compal e a EDP. Através da realização de entrevistas aos responsáveis de comunicação de cada uma das empresas acima enunciadas tornou-se possível compreender como cada uma destas empresas faz uso da *Web 2.0* e do *Facebook*, e mais concretamente, se se encontram preparadas para comunicar em situações de crise provenientes destas plataformas.

Como complemento às entrevistas efectuadas, realizou-se uma análise de conteúdo aos murais das empresas detentoras de um perfil no *Facebook*: Carris, Metropolitano de Lisboa e TAP. Esta análise possibilitou perceber qual o tipo de comunicação realizada e qual a dinâmica dos públicos nesta rede. Se existem muitas reclamações e a forma como estas são tratadas pela empresa.

De acordo com os dados obtidos na primeira fase da investigação, através das entrevistas qualitativas, concluiu-se que todas as empresas investigadas avaliam os seus *websites* no que concerne ao número de visitas, percurso dos públicos, etc. A partir desta avaliação, concretizada através de ferramentas de análise próprias para o efeito, como o *Google Analytics*, as empresas intentam perceber qual a relação dos seus públicos com o *website* institucional e, consequentemente, com a empresa em si. As ferramentas de análise a *websites* permitem que as empresas obtenham um *feedback* dos seus públicos e que percebam qual é o nível de aceitação dos conteúdos disponibilizados pela empresa.

Todas as empresas colocam à disposição, nos seus *websites*, canais e ferramentas através dos quais os públicos podem contactar e expor os seus problemas de uma forma mais directa. Algumas destas empresas contemplam serviços de atendimento personalizado através de *call centers* e do *Facebook*, onde respondem, através de recursos humanos preparados para o

efeito, às várias questões colocadas pelos públicos. É muito importante que uma empresa disponibilize serviços através dos quais possa ouvir os seus públicos e dar-lhes atenção. Um bom atendimento e resposta por parte da empresa a uma reclamação pode fazer com que esta não passe para o exterior nem acarrete preocupações de maior. Se uma empresa não mostrar disponibilidade para os seus públicos, as reclamações ou inquietações dos mesmos podem passar para a *Web 2.0* e ganhar assim grandes proporções.

Quando uma empresa disponibiliza conteúdos *online*, ou assume uma posição na *Web 2.0*, torna-se necessário, a par da análise do seu *website*, realizar uma monitorização daquilo que é dito sobre ela. Esta monitorização é feita com o intuito de se perceber o que se diz sobre a empresa, quer nos meios de comunicação social, quer no infinito mundo da *Web 2.0*. As empresas entrevistadas monitorizam o que é dito sobre elas em variados suportes, algumas recorrem a empresas de *clipping* especializadas, outras complementam estes serviços com recursos e acções internas.

A importância da monitorização está directamente relacionada com o surgimento de assuntos adversos para a empresa, que posteriormente podem desencadear uma situação de crise. A partir dos dados obtidos foi possível perceber que as empresas portuguesas entrevistadas têm uma preocupação com estes assuntos, sendo que algumas delas já têm consciência do perigo que um assunto *online* pode apresentar para uma empresa.

Os dados recolhidos através das entrevistas qualitativas permitiram perceber que as empresas portuguesas entrevistadas ainda não dão a devida atenção a um aspecto essencial para uma comunicação de crise eficaz: a efectivação de um plano ou manual de comunicação de crise para a *Web 2.0*. Se é verdade que algumas das empresas já possuem directrizes neste âmbito, também é verdade que, das seis empresas entrevistadas, a maioria ainda não tomou providências neste sentido. Estas empresas ainda dão muito valor à experiência que os seus profissionais de comunicação possuem e à sua capacidade de resolver os problemas quando e se aparecerem.

As situações de crise na *Web 2.0* podem ser muito perigosas para uma empresa. A par de uma situação de crise tradicional, também uma situação de crise na *Web 2.0* requer a tomada de providências anteriores ao despoletar de qualquer crise. Uma situação de crise desencadeada na *Web* social pode ter desenvolvimentos imprevisíveis. Pelo perigo e imprevisibilidade que uma crise na *Web 2.0* pode acarretar as empresas devem estar devidamente preparadas para lidar com situações adversas num meio tão hostil como é o da *Web 2.0*.

Uma das ferramentas que pode ser contemplada no plano de comunicação de crise para a *Web* é o *website standard*. Este *website* é um instrumento de auxílio em situações de crise. A maioria das empresas entrevistadas não recorre a este tipo *website*. Apenas uma o contempla seriamente no seu plano de comunicação de crise. No entanto, uma destas empresas alega que esta ferramenta é desnecessária em comunicação de crise.



A razão para a falta de um plano de comunicação de crise para a *Web 2.0* pode advir do facto de nenhuma das empresas entrevistadas se ter deparado, até ao momento, com situações de crise despoletadas ou ampliadas pela *Web 2.0*. Os únicos factores de risco na *Web 2.0*, com que algumas das empresas se depararam, até ao momento, estão relacionados com reclamações ou comentários desagradáveis por parte dos públicos no *Facebook*. Algumas destas empresas defendem que se deve dar resposta a estes comentários, outras consideram que não é necessário. No entanto já há alguma consciência relativa ao perigo que um simples comentário na *Web 2.0* pode acarretar.

Uma das empresas entrevistadas, a TAP, já recorreu ao *Facebook* para comunicar com os seus públicos em situações de crise. De facto, esta plataforma pode tornar-se um bom instrumento de comunicação de crise para uma empresa, no entanto, há que ter uma atenção muito especial a esta rede social, pela resposta e acção que possibilita aos públicos.

A par da TAP, também outras empresas entrevistadas se encontram presentes nas redes sociais, especialmente no *Facebook*. De acordo com as entrevistas realizadas, percebeu-se que algumas das empresas ainda não estão muito conscientes da importância que a presença numa rede social tem para uma empresa, e apenas aderiram a este tipo de plataforma porque actualmente é comum muitas empresas possuírem um perfil neste meio. Apesar disto, três das empresas entrevistadas estão conscientes de que a presença numa rede social como o *Facebook* requer muita ponderação e condições prévias, para que não se sofram situações desagradáveis nesta plataforma.

De acordo com os dados recolhidos através das entrevistas, e no que concerne à utilização da rede social *Facebook*, a maioria das empresas entrevistadas enumera algumas vantagens e desvantagens. As vantagens enumeradas por estas empresas foram as grandes impulsionadoras para a sua entrada nesta rede social. De entre as vantagens enunciadas, uma das mais referidas prende-se com a proximidade aos públicos, visto que possibilita que seja criado um elevado grau de interacção com os mesmos. No entanto, apenas uma das empresas chama a atenção para o facto de o *Facebook* poder ser uma boa ferramenta para a comunicação de crise.

Apesar das vantagens decorrentes da relação das empresas com os seus públicos, o *Facebook* também pode ser a origem de problemas para as empresas. Esta plataforma acarreta algumas desvantagens, pois permite uma livre comunicação por parte dos públicos, que pode tornar-se em livre reclamação. A questão das reclamações no *Facebook* é uma das desvantagens focadas pelas empresas entrevistadas, apesar de possuírem ferramentas de diálogo com os públicos no seu *website*. De facto, o *Facebook* é um meio muito apelativo para os públicos reclamarem, as publicações são uma chamada de atenção directa para as empresas e chegam aos vários utilizadores e fãs desta rede social instantaneamente.

Directamente relacionada com a questão das reclamações está a questão da resposta. Algumas das empresas entrevistadas estão conscientes de que é necessário que se reúnam condições de resposta antes de se entrar para o *Facebook*. A falta de preparação que algumas empresas demonstram, quer em relação à resposta a reclamações ou comentários, quer em relação à postura que têm nesta rede social, pode ser muito prejudicial para as mesmas. A pouca preparação das empresas para assumirem uma presença no *Facebook* pode ser uma grande desvantagem. Algumas das empresas entrevistadas têm plena consciência de que uma rede social, com características como as do *Facebook*, deve ser encarada como uma ferramenta muito séria de comunicação. As empresas detentoras de um perfil nesta rede social monitorizam o que nele é dito e alegam fazer os possíveis para responder de forma pronta e adequada a quem os questiona.

Foi precisamente a dinâmica da interação das empresas com os seus públicos que se procurou estudar através de uma análise de conteúdo aos murais do *Facebook*. Os dados recolhidos na segunda fase da investigação dizem respeito à análise de conteúdo aos murais dos perfis das empresas no *Facebook*. Das seis empresas entrevistadas apenas três possuem perfis institucionais nesta plataforma. Tornou-se muito interessante analisar a dinâmica de cada um dos murais das empresas nesta rede social. O *Facebook* da TAP é aquele que apresenta uma maior dinâmica por parte dos públicos. No espaço de tempo analisado foram contadas 2259 publicações de públicos no mural da TAP, ao passo que o da Carris contava apenas com 169 publicações, um número muito inferior. Esta disparidade no número de publicações deve-se, porventura, ao facto da TAP actuar a nível internacional e a Carris a nível urbano, na área da grande Lisboa. Para além deste factor, existe um outro de grande interesse, o facto de o mural do *Facebook* da TAP ser, efectivamente, um centro de atendimento ao cliente.

O Metropolitano de Lisboa não permite que os públicos façam publicações no seu mural do *Facebook*. Esta acção pode ser muito mal interpretada por parte dos públicos visto que pode ser associada a uma inibição de liberdade de expressão. Os públicos desta empresa podem comentar as publicações institucionais da empresa, no entanto, a privação de publicação aos públicos torna-se numa grande desvantagem para o Metropolitano de Lisboa visto que os seus concorrentes com perfis no *Facebook* (como é o caso da Carris também contemplada neste estudo) permitem que os seus públicos publiquem no seu mural.

Para a análise às publicações dos murais do *Facebook* destas empresas foram estabelecidos dois grupos de categorias: as “publicações oficiais” e as “publicações dos públicos”. Apesar das publicações mais relevantes para este estudo serem as publicações dos públicos, de forma a perceber qual o teor das publicações (se positivo ou negativo), também se mostrou importante perceber qual o teor das publicações oficiais e assim traçar um perfil do uso do *Facebook* pelas empresas.

As “publicações oficiais” foram divididas em quatro subcategorias: “institucionais”; “comerciais/sensibilização”; “passatempos” e “eventos/iniciativas”. Dos murais do *Facebook* analisados aquele que conta com mais “publicações oficiais” continua a ser o da TAP, seguindo-se o do Metropolitano de Lisboa e o da Carris.

No que concerne às publicações dos públicos, intentou-se perceber se, no geral, estas eram positivas ou negativas para a empresa. Para este efeito foram criadas subcategorias de análise: a “positivas”; a “negativas” e a “neutras”. Os murais do *Facebook* das empresas, TAP e Carris, apresentam um grande número de publicações “neutras”, seguido pelas publicações “negativas”, também com um número elevado. As publicações “positivas” são aquelas que se encontram em menor número nos murais do *Facebook*, aliás, em números muito abaixo dos das publicações “negativas”.

A constatação de que o número de publicações “negativas” é superior ao das “positivas” permitiu que se comprovasse que, de facto, os perfis do *Facebook* são alvos fáceis para os públicos reclamarem e difamarem uma empresa. Estes perfis raramente são usados para elogiar as acções de uma empresa. Pelas características que oferecem, ou seja, chegar a um elevado número de pessoas de uma forma directa e instantânea e com a possibilidade de partilha, o *Facebook* torna-se o centro de reclamações e de chamadas de atenção perfeito para os públicos. O que sucede com o *Facebook* aplica-se a muitas outras plataformas da *Web 2.0*.

O cruzamento dos dados obtidos através da triangulação de várias técnicas: as entrevistas qualitativas, a análise de conteúdo e a observação dos *websites* institucionais, revelou que as reclamações ou comentários negativos são, até ao momento, o maior motivo de preocupação por parte das empresas. A questão das reclamações é mencionada pelos entrevistados e confirmada pela análise de conteúdo realizada aos murais do *Facebook* das empresas.

Apesar de algumas das empresas entrevistadas estarem conscientes da importância e do impacto das acções desencadeadas através do *Facebook*, outras há que ainda não estão conscientes dos seus perigos e da sua imprevisibilidade. Algumas empresas mencionaram durante a entrevista que se estavam a preparar para entrar para o *Facebook*, e que estavam a aprender, outras alegaram que esta rede social deve ser encarada com seriedade. De facto, as empresas devem preparar-se antes de assumir uma posição tão importante como é a de estar no *Facebook*. Uma das empresas que não fez menção à preparação prévia ou aos perigos da presença no *Facebook* foi surpreendida através de um passatempo que lançou nesta rede social. Este passatempo era relativo ao dia dos namorados e não resultou da melhor forma para a Carris, que se defrontou com várias publicações de insatisfação por parte dos públicos. Estes, descontentes com o resultado do passatempo, colocaram em causa a credibilidade e seriedade do passatempo e da empresa. O exemplo apresentado serve apenas para lembrar que uma acção, ingénua por parte da empresa ou que à partida tem tudo para correr da

melhor forma, pode acarretar uma situação delicada para uma empresa que não tenha capacidade de resposta para o sucedido.

A resposta aos públicos deve ser realizada de uma forma breve e pronta. Apesar de, através das entrevistas e da análise de conteúdo, se ter percebido que as empresas têm o hábito de encaminhar algumas questões para os canais competentes pela sua resolução (linha de reclamações e sugestões), a verdade é que estas questões podem voltar para o mural do *Facebook*. Este é o caso de uma situação enfrentada pela TAP, relativa a um cliente que após ver o seu problema começar a ser resolvido por um canal competente, voltou várias vezes para o mural do *Facebook* da TAP através de publicações de descontentamento com o serviço e apoios prestados pela empresa na resolução do seu problema.

A empresa TAP alega que usa o seu perfil do *Facebook* como um canal de atendimento ao cliente. Isto acontece realmente, como foi verificado através da análise de conteúdo, 1822 dos comentários publicados pelos públicos pertencem à subcategoria “neutras”, ou seja, muitos deles referem-se a questões relacionadas com informações sobre os produtos ou serviços da empresa. Quando entrevistada, a profissional de comunicação da TAP chamou a atenção para o facto de o *Facebook* poder ser um bom canal de comunicação durante situações de crise. De facto, e como foi comprovado durante a realização do estudo piloto, esta empresa recorreu a esta rede social para comunicar durante a crise gerada pelas cinzas vulcânicas originárias de um vulcão situado na Islândia. Pela comunicação rápida e próxima dos públicos que possibilita, assim como pelo *feedback* que permite obter, o *Facebook* pode ser um bom canal para a comunicação de crise, se a empresa estiver preparada para lidar com esta plataforma dinâmica.

Estas questões vão de encontro ao tema central deste estudo, ou seja, saber se as empresas portuguesas já estão preparadas para comunicar em situações de crise despoletadas na *Web 2.0*. As empresas têm consciência da dinâmica e dos perigos de uma rede social como o *Facebook*? As questões anteriores sintetizam-se na seguinte questão: “estão as empresas portuguesas preparadas para comunicar eficazmente antes, durante e depois de situações de crise na *Web 2.0*, em especial, no *Facebook*?”.

De acordo com o apreendido ao longo do corpo teórico, complementado com a investigação desencadeada no corpo empírico desta dissertação de mestrado, concluiu-se que, no que concerne à primeira hipótese - **as empresas portuguesas não reúnem as condições necessárias para comunicarem eficazmente em situações de crise na *Web 2.0*** - esta mostrou-se verdadeira. Em consonância com os dados recolhidos, pode-se constatar que as empresas portuguesas analisadas ainda não possuem manuais ou planos de comunicação de crise para a *Web 2.0*, assim como ainda não estão conscientes da importância da existência de um manual deste tipo ou dos perigos da comunicação na *Web 2.0*.

Relativamente à **segunda hipótese** - as empresas portuguesas que possuem perfis no *Facebook* não reúnem as condições necessárias para comunicarem/utilizarem esta plataforma *Web 2.0*, em situações de crise - esta hipótese não se verificou na totalidade. Em duas das empresas analisadas (Carris e Metropolitano de Lisboa), como não existem as condições necessárias para lidar com o mural do *Facebook*, a hipótese é verificada; no entanto, no que concerne à TAP, esta hipótese não se verifica. Esta empresa já lida de uma forma correcta com as muitas solicitações (questões, reclamações, sugestões) que recebe através do seu perfil do *Facebook*, tendo recursos humanos específicos e preparados para o efeito.

No que se refere à **terceira hipótese** - as empresas portuguesas acedem a determinadas plataformas da *Web 2.0* sem tomarem consciência de que estas podem ser contraproducentes para a sua actividade e imagem - esta hipótese apenas se verificou parcialmente. Algumas das empresas (como é o caso da EDP, CP ou Sumol+Compal) estão conscientes dos perigos que a má comunicação e a presença despreparada nas plataformas *Web 2.0* envolve, outras (como é o caso da Carris e do Metropolitano de Lisboa) entraram para plataformas na *Web 2.0* sem a total consciência de que as acções desencadeadas nestas plataformas podem ter consequências muito prejudiciais para a actividade de uma empresa.



## Conclusões

Como refere Coombs (1999: 4), “a gestão de crise é um conjunto de factores desenhados para combater crises e diminuir os danos reais infligidos pela crise”. No entanto, os contornos da gestão de crise têm vindo a alterar-se devido às situações geradas e amplificadas na *Web 2.0*. Ao passo que, há alguns anos atrás, a maior preocupação dos profissionais de comunicação das empresas se prendia com a gestão da informação com os meios de comunicação social, actualmente, as empresas deparam-se com novos desafios na gestão de crise devido aos novos meios de comunicação no mundo *online*.

A emergência da *Web 2.0* trouxe novas realidades às empresas no que concerne à gestão e comunicação de situações de crise. A relação de proximidade que os públicos e os meios de comunicação social têm com a *Web* social, especialmente com as redes sociais e com a partilha ilimitada, concedeu grande importância ao *issues management*. Hoje, os mais diversos assuntos adversos à empresa, que circulam a grande velocidade nas redes sociais, podem dar origem facilmente a situações de crise.

A proximidade dos públicos e dos meios de comunicação social com a *Web 2.0*, a rapidez deste meio, a possibilidade de partilha de conteúdos, e a sua relação com as situações de crise, propiciaram o advento de estudos e de teorias respeitantes à gestão de situações de crise na *Web*. Este meio oferece novas ferramentas à gestão da comunicação de crise, solicita novas estratégias e um maior cuidado na gestão dos assuntos sensíveis por parte dos profissionais de relações públicas e comunicação das empresas. Teorias como as de González-Herrero e Smith (2008, 2010) foram precursoras e possibilitaram a abertura de novos horizontes no que concerne à atenção e às acções que uma empresa deve considerar na gestão de uma crise na *Web*. Tal como na gestão de situações de crise clássicas, também na gestão de situações de crise na *Web* se devem implementar directrizes antes, durante e depois de uma crise ser despoletada. Entre estas directrizes encontram-se, a concepção de um plano de gestão e de comunicação de crise para a *Web*, a familiarização da equipa de gestão de crise com a *Web* e a melhoria dos serviços de monitorização.

Actualmente, existem inúmeras ferramentas, através das quais as empresas podem comunicar com os vários públicos, internos e externos, em situações de crise, e que possibilitam que uma empresa se mantenha constantemente informada, quer no *issues management*, quer durante as várias fases de uma crise (Santos, 2006; Scott, 2008; Sebastião, 2009; Brown, 2009; Phillips & Young, 2009). É o caso do *website* institucional, da *Intranet*, do *e-mail*, dos novos comunicados de imprensa orientados para a *Web 2.0* e das redes sociais.

Sendo a *Web 2.0* um universo repleto de inúmeras plataformas aliciantes, muitas empresas estão a aderir a estas ferramentas de comunicação. As plataformas mais convidativas para as empresas são aquelas que lhes permitem estar onde os seus públicos estão e estabelecer uma

relação de proximidade com eles. Estas características estão mais patentes e evidentes nas redes sociais, que têm vindo a sofrer um grande desenvolvimento ao longo dos anos.

Com base em teorias já traçadas, como a de González- Herrero e Smith (2008, 2010), relativas às directrizes a ter em conta nas diferentes fases de uma situação de crise e considerando, também, a carência de estudos no que se refere ao *issues management* e à gestão de situações de crise na rede social *Facebook*, foi encontrado o seguinte problema: “estão as empresas portuguesas preparadas para comunicar eficazmente antes, durante e depois de situações de crise na *Web 2.0*, em especial, no *Facebook*?”.

A partir deste problema, desencadeou-se uma investigação junto de uma amostra de seis empresas portuguesas (CP, Carris, Metropolitano de Lisboa, Sumol+Compal, TAP e EDP). As principais conclusões do estudo realizado prendem-se com o facto de estas empresas ainda não se encontrarem devidamente preparadas para comunicar eficazmente em situações de crise na *Web* social. Os planos de gestão e de comunicação de crise direccionados para *Web 2.0* ainda são inexistentes ou encontram-se numa fase embrionária. O mesmo se aplica, parcialmente, à utilização e à gestão do *Facebook*. Apesar de uma das empresas investigadas já possuir recursos humanos orientados para a gestão desta rede social, a presença das restantes empresas nesta plataforma social não é o resultado de um planeamento estratégico e metódico.

Todas as acções desencadeadas têm, inevitavelmente, consequências. Na *Web* social as consequências das acções *online* podem ser devastadoras. Por este motivo, qualquer comunicação neste meio deve ser estrategicamente planeada, especialmente a comunicação de crise, pelas suas características.

A consciência dos perigos irradiados pela presença das empresas *online* ainda só se encontra patente em algumas das empresas estudadas. Os perigos provenientes da *Web 2.0*, no que concerne ao advento e expansão de crises, devem ser devidamente contemplados pelas empresas que decidem comunicar através deste meio. A presença oficial de empresas em plataformas como o *Facebook* deve ser previamente estudada e planeada devido ao seu elevado poder de propagação de informação e de persuasão dos mais diferentes públicos. Um simples perfil no *Facebook* de boicote aos produtos de uma empresa, por exemplo, pode acarretar inúmeras situações problemáticas e contraproducentes para a imagem e vendas dessa mesma empresa.

Ao longo desta dissertação colocou-se em evidência que as situações de crise na *Web 2.0* e a comunicação em situações como estas são temas muito sensíveis e de grande importância. Também se verificou que é importante consciencializar os profissionais de comunicação. Estes devem estar atentos a todas as mudanças, a todas as ferramentas e a todos os perigos que a tão apelativa *Web 2.0* oferece. As empresas devem mostrar-se predispostas para aprender a



lidar com as plataformas disponíveis *online* e para criar estratégias de prevenção, de gestão e de comunicação em situações de crise na *Web 2.0*.

A criação de planos ou de manuais de gestão e de comunicação de crise para a *Web 2.0* deve ser considerada pelos profissionais de comunicação das empresas e implementada a curto prazo, principalmente no caso das empresas que já contam com uma forte presença nas plataformas da *Web social*. Estes planos e directrizes devem ser complementados com recursos humanos competentes na área da *Web 2.0* e da comunicação. A optimização dos sistemas de monitorização do que é dito nas redes sociais é, também, de grande importância para as empresas, no sentido de as consciencializar de tudo o que, cada vez mais, se diz acerca delas nestas plataformas com grande actividade.

No que concerne à entrada das empresas em redes sociais, tais como o *Facebook*, esta apenas deve ser realizada quando a empresa possuir um plano de gestão e de comunicação de crise devidamente adequado às redes sociais, assim como, quando reunir recursos humanos suficientes e competentes para poderem dar resposta aos muitos e diferentes apelos destas plataformas sociais. No que se refere aos recursos humanos, torna-se necessária uma especialização dos profissionais de comunicação na área da gestão de situações de crise na *Web 2.0*, que deve começar a ser implementada em universidades, politécnicos e institutos de ensino e requerida pelas empresas.

A investigação desencadeada procurou compreender como as empresas portuguesas da amostra se relacionam com a *Web 2.0* e com as suas ferramentas e plataformas no que concerne à comunicação em situações de crise. Tendo em conta que o presente estudo se realizou no âmbito de uma dissertação de mestrado, o espaço de tempo para a sua execução teve de ser curto e a amostra analisada teve de ser relativamente reduzida. Estes factores permitiram que se encontrassem algumas limitações no que respeita ao número de empresas contempladas na amostra e à quantidade de publicações analisadas nos murais do *Facebook*. Quiçá com uma amostra mais extensa, e conseqüentemente, um número mais elevado de entrevistas e de murais do *Facebook* de empresas analisados, se pudesse encontrar resultados diferentes e conclusões distintas, designadamente em relação à predisposição apresentada pelas empresas em investirem mais em planos de comunicação de crise direccionados para as plataformas da *Web 2.0*, e talvez se encontrasse uma diferente dinâmica de resposta por parte das empresas no que concerne às publicações e solicitações dos públicos no *Facebook* e em outras redes sociais.

A pertinência do presente estudo prende-se com o facto do tema abordado ser muito recente, sobre o qual ainda não se encontram muitos estudos realizados. Esta investigação intenta abrir novos caminhos para novos estudos e para novas reflexões acerca de situações de crise e de comunicação de crise na *Web 2.0*. Os teóricos da área das relações públicas, especialmente da comunicação de crise, devem continuar a indagar este assunto, traçando

novas estratégias ou aprofundando as já existentes do ponto de vista teórico, de forma a contribuir para uma maior riqueza nos estudos das relações públicas.

Esta investigação serve de base à realização de posteriores estudos visto que ainda não contempla algumas questões pertinentes. Este estudo pode, no futuro, ser alargado, através de uma análise complementar à abordagem realizada pelas agências de comunicação e pelos seus profissionais no que à comunicação em situações de crise na *Web 2.0* diz respeito, ou através da comparação da realidade de empresas portuguesas com empresas de outros países.

## Referências bibliográficas

### Obras escritas e artigos

Anderson, C. (2007). *The Long Tail*. Londres: Business Books.

Avery, E., Lariscy, R., Kim, S. & Hocke, T. (2010). *A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009*. *Public Relations Review* (36), pp. 190-192).

Benoit, W. L. (1997). *Image Repair Discourse and crisis Communication*. *Public Relations Review*, (23 (2)), pp. 177-186).

Borremans, P. (2010). Ready for anything. *Communication World 2010*, (27 (4)), pp. 31-33).

Brown, R. (2009). *Public Relations and the Social Web*. Londres: Kogan Page.

Caetano, J., Vasconcelos, M & Vasconcelos P. (2006). *Gestão de crise*. Lisboa: Editorial Presença.

Capriotti, P. (s.d.). *Imagen y Reputación: análisis de similitudes y diferencias conceptuales*. Universidade de Rovira i Virgili e Universidade de Vic.

Coombs, W.T. (1999). *Ongoing Crisis Communication*. Thousand Oaks: Publicações Sage.

Coombs, W. T. (2007a). *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations.

Coombs, W. T. (2007b). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. *Corporate Reputation Review*, (10 (3)), pp. 163-176).

Coombs, W. & Holladay, S. J. (2002). *Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory*. *Management Communication Quarterly*, (16 (2)), pp. 165-186).

Daymon, C. & Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Londres: Routledge.

Deus, R. M. (2011, Janeiro). *Queixamo-nos muito mas reclamamos pouco*. *Jornal Briefing*, (Ano II (Nº 17)), pp.14-16).

Doorley, J. & Garcia, H. F. (2007a). Issues Management. In Doorley, J. & Garcia, H. F. *Reputation Management The key to successful public relations and corporate communication* (Cap. 11, pp. 299-221) Nova Iorque: Routledge.

Doorley, J. & Garcia, H. F. (2007b). Crisis Communication. In Doorley, J. & Garcia, H. F. *Reputation Management The key to successful public relations and corporate communication* (Cap. 12, pp. 323-352). Nova Iorque: Routledge.

Eikelman, Hajj & Peterson (2008). *Opinion Piece: Web 2.0: Profiting from the threat*. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice 2008, (9), pp. 293-295).

Fonseca, F. (2011, Janeiro). *Nem vencedores nem vencidos*. Jornal Briefing, (Ano II (Nº 17), p. 20).

Gama, M. (2000). *Quando o inferno desce à terra: A gestão de crises e a sua problemática*. Comunicação e Sociedade 2, Cadernos do Noroeste, Série Comunicação, (14 (1-2), pp. 535-542).

Gomes, R. M. (2009). Internet. In Gomes, R. M. *A importância da Internet para Jornalistas e Fontes* (Cap. 5, pp.53-67) Lisboa: Livros Horizonte.

Gonçalves, G. (2010a). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

Gonçalves, G. (2010b). *Narrativas de defesa e culpa nos discursos organizacionais*. Universidade da Beira Interior.

Gonçalves, G. (2010c), *Relações Públicas e Comunicação. A tensão entre os interesses privado e público*. Tese de Doutoramento. Universidade da Beira Interior, Covilhã.

González-Herrero & Smith (2008). *Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises*. Oxford Blackwell Publishing Ltd 2008, (16 (3), pp. 143-153).

González-Herrero & Smith (2010). *Crisis Communications Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World*. Organization Development Journal Primavera de 2010, (28 (1), pp. 97-105).

Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). *Corporate reputation: seeking a definition*. Corporate Communication: An International Journal, (6 (1), pp. 24-30).

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Nova Iorque: Holt, Rinehart e Winston.

- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo, sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.
- Hermann, C. (1963). *Some consequences of crisis which limit the viability of organizations*. *Administrative Science Quarterly*, (8, pp. 61-82).
- Holder L. T. (2004). *Constructing Response During Uncertainty: Organizing for Crisis*. In Dan P. Miller & Robert L. Heath (Ed.). *Responding to crises: A rhetorical Approach to Crisis Communication* (Cap. 4, pp.51-62) Nova Jérсия: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Jannotti, E. (2003). *Os Media Durante as Situações de Crise*. In J. M. Lampreia (Coord.). *Gestão de Crise Uma Perspectiva Europeia* (Cap. VI, pp. 51-56) Lisboa: Hugin Editores, Lda.
- Lampreia, J. M. (2003). *Gestão de crise, uma perspectiva europeia*. Lisboa: Hugin.
- Lampreia, J. M. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Lisboa: Texto Editores.
- Mendes, A. & Pereira, F. (Eds.) (2006). *Crises de ameaças a oportunidades* Lisboa: Edições Sílabo.
- Mendes, A. (2006). *Modelos de Gestão de Crises*. In Mendes, A. & Pereira, F. (Coord.). *Crises de ameaças a oportunidades* (Cap. 2, pp. 39-66) Lisboa: Edições Sílabo.
- Millar, Dan P. (2004). *Exposing the Errors: An Examination of the Nature of Organizational Crises*. In Dan P. Miller & Robert L. Heath (Ed.). *Responding to a crises: A rhetorical Approach to Crisis Communication* (Cap. 2, pp.19-35) Nova Jérсия: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Norsa, L. (2003). *Anatomia da crise*. In Lampreia, J. M. (Coord.). *Gestão de crise, uma perspectiva europeia* (Cap. 1, pp. 13-30) Lisboa: Hugin.
- Pereira, F. (2006). *Auditoria de Crises*. In Mendes, A. & Pereira, F. (Coord.). *Crises de ameaças a oportunidades* (Cap. 3, pp. 67-104) Lisboa: Edições Sílabo.
- Phillips D. & Young P. (2009) *Online Public Relations*. Londres: Kogan Page.
- Querido, P. (2011, Janeiro). *Poder e tirania na internet*. *Jornal Briefing*, (Ano II (Nº 17), p. 19).
- Rindova, V. (1997). *The image cascade and the formation of corporate reputations*. *Corporate Reputation Review*, (1 (1-2), pp. 188-194).
- Santos, R. (2006). *Crises no E-world*. In Mendes, A. & Pereira, F. (Coord.). *Crises de ameaças a oportunidades* (Cap. 7, pp. 191-249) Lisboa: Edições Sílabo.

- Scott, D. M. (2008). *As novas regras de Marketing e Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Sebastião, S. P. (2009). *Comunicação estratégica as Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Coleção Manuais Pedagógicos.
- Silva, H. N. (2011, Janeiro). *A Web social não é uma moda*. *Jornal Briefing*, (Ano II (Nº 17), p. 21).
- Stacks, W. Don. (2004). *Crisis Management: Toward a Multidiomensinal Model of Public Relations*. In Dan P. Miller & Robert L. Heath (Ed.). *Responding to a crises: A rhetorical Approach to Crisis Communication* (Chap. 3, pp.37-50) Nova Jérсия: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Taylor M. & Perry D. C. (2005). *Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication*. *Public Relations Review*, (31 (2005), pp. 209-217).
- Telles, A. (2011, Janeiro). *Pesadelo em tempo de Natal*. *Jornal Briefing*, (Ano II (Nº 17), p. 18).
- Tench, R. & Yeomans, L. (2006) *Crisis public relations Management*. In Tench, R. & Yeomans L. *Exploring Public Relations* (Chap. 20, pp. 396-413) Harlow: Prentice Hall, Financial Times.
- Turnbull, N. (2001). *Issues and crisis management in a convergent environment*. *Journal of Public Affairs*, (1 (1), pp. 85-92).
- Westphalen, M. H. (s.d.). *A Comunicação na Empresa* (Santos, E., Trad.). Porto: Rés Editora (Obra original publicada em s.d).

## Webgrafia

- Orduña, O. (s.d.). *A comunicação em momentos de crises*. Acedido em Janeiro de 2011, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>
- O´Reilly, T. (2005). *What is Web 2.0*. O´Reilly Media Inc. Acedido em Março de 2011, em <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>
- Redesign BP´s Logo*. Acedido em Maio de 2011, em <http://www.greenpeace.org/usa/en/news-and-blogs/news/gulf-oil-spill/bp-logo/>
- Statistics Facebook*. Acedido em Abril de 2011, em <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>

Taborda, M. J. (2010). *A utilização da Internet em Portugal 2010*. Lisbon Internet and Networks Institute. Acedido em Maio de 2011, em [http://www.lini-research.org/np4/?newsId=14&fileName=Relat\\_rio\\_UMIC\\_Final.pdf](http://www.lini-research.org/np4/?newsId=14&fileName=Relat_rio_UMIC_Final.pdf)

## Filmografia

*Social Network, The* (David FINCHER, 2010)





## Anexos



## Anexo 1. Sinopses de entrevista

Quadro 1 - Sinopses de entrevista relativas às entrevistas da CP, Carris e Metropolitano de Lisboa

Problemáticas	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Departamento responsável pela comunicação	“Tem. A área de comunicação institucional trata as relações com os media e a comunicação interna” (p.1)	“Sim. Tem três gabinetes” (p.1)	“sim” (p.1)
Recursos humanos responsáveis pela comunicação online	“neste momento sabemos que não temos disponibilidade para ter alguém a trabalhar constantemente com as redes sociais” (p.1)	“Sim, mas podem tratar também de outros assuntos” (p.2)	“Não, não estão em exclusivo a desempenhar essas tarefas” (p.2)
Possui perfis nas redes sociais	“Não têm <i>Facebook</i> porque isso implicaria uma gestão de recursos por para dar uma resposta pronta a todos, o que a CP não teria possibilidade de fazer” (p. 1-2)	“Sim, no <i>Facebook</i> e o canal no <i>Youtube</i> ” (p.2)	“Sim, No <i>Facebook</i> , no Sapo Vídeos e no <i>Youtube</i> ” (p. 2)
Consciência de que as redes sociais, especialmente, o <i>Facebook</i> podem ser algo mau se não se lidar com elas de forma adequada	“Há muitas empresas que hoje em dia fazem <i>Facebook</i> e depois não dão resposta ao que lhes é solicitado e ao que é escrito no seu mural, ora isso é o pior que se pode fazer a nível de comunicação” (p. 1)”	“Tem aspectos bons e maus (...) Temos de estar preparados para o comentário e para partilharmos” (p. 4).	“ É um assunto que é muito falado e existem muitas reclamações” (p. 3)
Objectivos na criação do <i>Facebook</i> e aspectos positivos desta rede social	Não se aplica	“O <i>Facebook</i> é um espaço onde as marcas estão, permite ter o contacto com muitas pessoas, permite ter outro tipo de relação com as pessoas e ter um <i>feedback</i> das mesmas, permite receber sugestões e direccionar as pessoas. Para além disso é uma forma de comunicar sem custos e atinge um grande número de pessoas” (p.2)	“Estar mais próximo do cliente e promover a divulgação de serviços de uma forma mais célere, actualizam informações de problemas na rede. Vão mantendo a página sempre actualizada” (p.2)
Razão para não ter <i>Facebook</i> e aspectos negativos desta rede social	“Porque é um fenómeno de moda. Fazem questão de responder a quem lhes pergunta, e neste momento sabem que não têm disponibilidade para ter alguém a trabalhar constantemente com o <i>Facebook</i> , e se “não temos essa capacidade de resposta é melhor estarmos quietos”. A comunicação <i>online</i> tem de ser encarada com seriedade. Não têm <i>Facebook</i> porque isso implicaria uma gestão de recursos por para dar	“Direccionam as reclamações colocadas no <i>Facebook</i> para um canal de reclamações para que aquilo não se torne um centro de reclamações, passando assim uma imagem negativa a quem fosse à página. Não se habituam as pessoas a obterem respostas ali, para que isso não se torne hábito” (p. 3).	“a questão das reclamações das escadas rolantes no <i>Facebook</i> . É um assunto que é muito falado e existem muitas reclamações, no entanto o arranjo das mesmas não depende só de nós” (p. 3)

	<p>uma resposta pronta a todos, o que a CP não teria possibilidade de fazer, ou seja de responder prontamente. Há muitas empresas que hoje em dia fazem <i>Facebook</i> e depois não dão resposta ao que lhes é solicitado e ao que é escrito no seu mural, ora isso é o pior que se pode fazer a nível de comunicação” (p. 1)</p>		
Ferramentas de diálogo com a empresa	<p>“As pessoas podem contactar de diversas formas, e respondem prontamente a tudo o que lhes é dito através dos muitos meios que têm para responder ao cliente e falar com ele.” (p. 2)</p>	<p>“Sim, área de sugestões e reclamações e a linha aberta, estes dois têm o mesmo tratamento, ou seja tem de ser garantida a resposta e o curto prazo” (p.2)</p>	<p>“Tem um espaço para o envio de reclamações e informações, assim como sugestões. O site possui também um simulador de viagens.” (p.2)</p>
Sistema de avaliação de <i>websites</i>	<p>“ Temos um sistema que conta tudo, número de entradas, percurso no site etc.” (p. 2)</p>	<p>“Sim, o <i>Google Analytics</i> para a leitura dos <i>sites</i>, este lê o número de utilizadores, caminhos percorridos, páginas visitadas, etc. Também permite parametrizar metas dentro do site, dá para medir o número de cliques, criando uma media de x em x data que mede o número e cliques para ver a sua viabilidade. Também mede o número de participações em passatempos” (p.2-3)</p>	<p>“Sim, o site possui ferramentas para medir visitas, percursos etc.” (p.2)</p>
Tem hiperligação para as redes sociais no site	<p>Não se aplica</p>	<p>“Para que estes sejam divulgados e para que os clientes tenham conhecimento que eles existem.” (p.3)</p>	<p>“Para que as pessoas conheçam os outros canais disponíveis pois nem sempre os conteúdos são os mesmos” (p.3)</p>
Recursos humanos responsáveis pelos comentários no <i>Facebook</i>	<p>Não se aplica</p>	<p>“Há. Direcționam as reclamações colocadas no <i>Facebook</i> para um canal de reclamações para que aquilo não se torne um centro de reclamações, passando assim uma imagem negativa a quem fosse à página. Não se habituam as pessoas a obterem respostas ali, para que isso não se torne hábito” (p.3)</p>	<p>“Isso é feito diariamente. No que respeita às reclamações por esta via, tentam responder da forma mais rápida. Se for uma assunto que dependa de outras áreas o assunto é encaminhado para a área ou pessoa responsável pelo mesmo” (p.3)</p>
Plano de comunicação de crise	<p>“O manual não se chama manual de gestão de crise porque não se pode chamar. A CP possui manuais de comunicação, ou seja, documentos e fluxogramas adaptados a</p>	<p>“O plano de gestão de crise não trabalha a nível de clientes mas sim a nível de jornalistas.” (p.3)</p>	<p>“Sim” (p.3)</p>

	diferentes situações onde se tenha de comunicar, inclusivamente crises” (p.2)		
Plano de comunicação de crise para a Web 2.0	“Não tem plano de comunicação <i>online</i> . Tem um bom <i>site</i> . O “My CP”. Tem um grande poder de comunicação no terreno. Têm bons resultados com a comunicação <i>online</i> .” (p. 1)	“Não contempla o mundo <i>online</i> é apenas um plano de gestão de crise ao nível do trabalho com os media. Recorrem também a uma agência de comunicação externa. Ainda não têm um plano de gestão de crise <i>online</i> , pois vão um pouco ao sabor da maré, se acontecer, de facto uma crise despoletada na Web 2.0 e onde seja necessário implementar um plano de gestão de crise, aí vão-se ver na obrigação de criar um. Eles aprendem com a experiência e vêem o que as outras marcas fazem” (p.3)	“Sim, contempla a Web 2.0” (p. 2)  “ Sim, está a ser redefinido para contemplar a questão da Web. O plano de gestão de crise <i>online</i> vai ser implementado no geral mas não temos um plano de gestão de crise somente <i>online</i> . Isto está a ser realizado com a ajuda de uma agência externa.” (p. 3)
Situações de de <i>issues management</i> ou de crise já atravessadas na Web 2.0	Não se aplica	“Não” (p.4)  “passa por dar informação alternativa, através de uma linha de atendimento, da resposta via e-mail e nos espaços de loja” (p. 4)	“Não, nenhuma foi despoletada na Web. Apenas a questão das reclamações das escadas rolantes no Facebook. É um assunto que é muito falado e existem muitas reclamações, no entanto o arranjo das mesmas não depende só de nós.” (p. 3)
Monitorização do que é dito sobre a empresa	“monitoriza de vez em quando alguns blogues e jornais <i>online</i> onde falam da CP, respondendo aos mesmos quando se justifique” (p.3)	“continuamente” (p.4)	“Sim, de uma forma contínua” (p.4)

A comunicação de crise e a *Web 2.0*: Um retrato de empresas portuguesas

Possuem site <i>standard</i>	“cada vez que necessitam criam um <i>microsite</i> ” (p.3)	“Não. Temos vários suportes que podem ser alterados, temos a possibilidade de desenvolver um <i>banner</i> a qualquer momento.” (p.4)	“Não mas estão preparados para fazer isso” (p.4)
------------------------------	--	---	--

Quadro 2 - Sinopses de entrevista relativas às entrevistas da TAP, Sumol+Compal e EDP

Problemáticas	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
Departamento responsável pela comunicação	“é a direcção de comunicação e relações publicas, ou seja, é a direcção de comunicação institucional” (p.1)	“Pessoas e comunicação nasceu, há cerca de um ano e picos mais ou menos, da junção da direcção de recursos humanos e da direcção de comunicação e responsabilidade social” (p.1)	“Aqui a área da comunicação é constituída pela área da marca e comunicação” (p.1)
Recursos humanos responsáveis pela comunicação online	“é a área e-business e do marketing” (p.3)  “ Por exemplo o Facebook tem uma equipa determinada de pessoas, de determinadas áreas, até pessoas do <i>call center</i> .” (p. 6)	Apenas com essa função e internos não	“Não, isso é feito pela área a que nós chamamos comunicação interna” (p. 4)
Possui perfis nas redes sociais	“tem, não só, o seu próprio canal <i>Youtube</i> , como tem presença no <i>Facebook</i> e no <i>Twitter</i> ” (p.4)	“institucionalmente, se a Sumol+Compal anda nas redes sociais? A resposta é não” (p.2)  “ As nossas marcas sim, as nossas marcas estão nas redes sociais e são trabalhadas, não só pelos nossos <i>marketing managers</i> , mas também por agências especializadas” (p. 3).	“tem um [perfil no <i>Facebook</i> ] que nós criámos para a área dos media mas que não está a andar. Criámos para ver um bocado a receptividade da grande parte dos jornalistas que acompanha a área da energia todos os dias” (p.3)
Consciência de que as redes sociais , especialmente, o <i>Facebook</i> podem ser algo mau se não se lidar com elas de forma adequada	Não se aplica	“ São riscos de quem está no mercado e são riscos que advêm da utilização e do conceito da própria rede social especialmente do <i>Facebook</i> , que dá liberdade total às pessoas, depois há pessoas mais responsáveis e outras menos responsáveis” (p. 7).  “ A partilha pode trazer coisas más e boas” (p. 7)	“temos de ter cuidado com a nossa postura, isto é uma empresa que tem um peso” (p.3)  “uma empresa quando se coloca lá e diz “estou aqui” tem de ter capacidade de resposta, em Portugal temos bons exemplos e maus exemplos, e eu acho que se deve aprender tanto com os bons, tanto com os maus” (p.4)
Objectivos na criação do <i>Facebook</i> e aspectos positivos desta rede social	“quando nós entramos, entramos porque queríamos ter uma relação muito mais próxima e muito mais ligeira, muito mais produtiva ,muito mais próxima do cliente”	“ Nasceu do cada vez maior movimento nas redes sociais” (p.4)	“é bom, é um sitio onde podemos criar ideias” (p. 3)  “Agora andamos a ver qual é a evolução das redes sociais, aliás pelos acontecimentos

	<p>(p.4)</p> <p>“já tem um conjunto de pessoas que são o que se chamará fãs ou fiéis, e tem factores sensacionais de pessoas que começaram no <i>Facebook</i>, algumas delas com posições um bocadinho opostas e de crítica meramente, e que hoje são os nossos campeões, sendo eles que por vezes vão à nossa frente e respondem já sabem responder ou respondem uns aos outros ou entram em interactividade” (p. 4)</p> <p>“não é o Facebook que é em si um instrumento criado para gerir uma situação de crise, obviamente que não, mas quando há uma situação de crise, e você diz que tem xis ferramentas ao seu dispor, através das quais se posiciona e conjuga a sua própria função de comunicação com o exterior e com o interior, obviamente que não deita nenhuma fora do seu barco vai utilizá-las todas cada uma na sua especificidade” (p. 5)</p> <p>“o Facebook tem uma equipa determinada de pessoas, de determinadas áreas, até pessoas do <i>call center</i>. Isto porque o <i>call center</i>, no nosso caso, não é um <i>call center</i> só de atendimento, é uma central de reservas onde as pessoas estão sempre a pedir informações. Uma grande parte das informações que as pessoas pedem hoje é através do Facebook” (p. 6)</p>		<p>que tem estado a haver internacionalmente, nós sabemos que marcam a agenda cada vez mais e portanto é algo com que temos de passar a viver” (p. 4)</p>
Razão para não	Não se aplica	“São riscos de quem	“ Nós estamos a tentar



<p>ter <i>Facebook</i> e aspectos negativos desta rede social</p>		<p>está no mercado e são riscos que advêm da utilização e do conceito da própria rede social especialmente do <i>Facebook</i>, que dá liberdade total às pessoas, depois há pessoas mais responsáveis e outras menos responsáveis” (p. 7).</p>	<p>aprender” (p.3)</p> <p>“Agora andamos a ver qual é a evolução das redes sociais” (p. 3-4)</p> <p>“Institucionalmente a presença da EDP também é muito importante, e a forma como é percebida por quem está do lado de lá. Uma pessoa tem de ter clareza, tem de se ter os pés bem assentes no chão, saber onde queremos chegar e qual o caminho que vamos fazer” (p. 4)</p> <p>“uma empresa quando se coloca no <i>Facebook</i> e diz “estou aqui” tem de ter capacidade de resposta. Em Portugal temos bons exemplos e maus exemplos, e eu acho que se deve aprender com os bons e com os maus” (p. 4)</p> <p>“o tradicional irmos almoçar com jornalistas, ainda não passou para segundo plano” (p. 10)</p>
<p>Ferramentas de diálogo com a empresa</p>	<p>“ferramentas ao seu dispor, através das quais se posiciona e conjuga a sua própria função de comunicação com o exterior e com o interior” (p.5)</p>	<p>“temos a área de contactos no nosso site” (p.5)</p> <p>“Nas reclamações nos temos duas linhas, uma linha para o consumidor e uma linha para clientes e portanto consoante os temas mesmo que venham pela linha errada, são reencaminhados para o sector que trata daquilo” (p.3)</p>	<p>“A EDP foi das primeiras empresas, eu não sei se as outras já têm, a ter um provedor de ética e um provedor do cliente, são pessoas externas, e que as pessoas podem escrever e ele aqui dentro tem todos os poderes para saber o que é que se passou, o que é que se resolveu, o que é que não se resolveu” (p.5)</p> <p>“Foram criados canais privilegiados, para que não se diga: temos muito cuidado com os nossos clientes, os clientes são a coisa mais importante do mundo, mas depois no dia-a-dia as pessoas borrifam-se neles e ninguém controlava. Não, criaram-se mecanismos internos</p>

A comunicação de crise e a *Web 2.0*: Um retrato de empresas portuguesas

			para se poder controlar isso” (p. 5)
Sistema de avaliação de <i>websites</i>	“Tem sim senhora, eu sobre isso não lhe posso agora dar, enfim porque não é gerido por nós, em termos de ferramenta, mas tem.” (p.5)	“Utilizamos a ferramenta do <i>Google</i> para medir as visitas, consoante as áreas, por zonas do país, até mesmo fora do país mesmo noutros continentes” (p.4)	“Temos, temos o número de entradas que entram, o tempo que as pessoas demoram, ou quantos cliques é que fazem, isso é tudo monitorizado” (p. 5)
Tem hiperligação para as redes sociais no site	“Para os divulgar e para permitir que as pessoas os conheçam e participem, porque ao fim ao cabo não é para inglês ver, é porque nos achamos que tem importância. Não é achamos, é assim, é o mundo em que vivemos” (p.5)	Não se aplica	Não se aplica
Recursos humanos responsáveis pelos comentários no <i>Facebook</i>	“o <i>Facebook</i> tem uma equipa determinada de pessoas, de determinadas áreas” (p.6)	Não se aplica visto que a SUMOL+COMPAL não possui um <i>Facebook</i> institucional, no caso das marcas, há responsáveis de agências externas que respondem aos comentários no <i>Facebook</i> das suas marcas	Não se aplica
Plano de comunicação de crise	“têm planos de comunicação de crise” (p.7)	“temos um” (p.5)	“ Temos” (p. 6)
Plano de comunicação de crise para a <i>Web 2.0</i>	“isto aqui esta muito sintetizado vale por ser sintetizado e por ser bom” (p.13)  “Planos de comunicação de crise são anteriores, obviamente à internet, são anteriores as redes sociais obviamente não podem só passar por determinados mecanismos ou instrumentos que a comunicação tem sem passar hoje pelos mais modernos e que já estão ao seu alcance” (p. 10)	“Nós não temos especialmente um plano de gestão de crises, nós temos um processo de gestão de crises” (p.3)  Não possui plano de comunicação de crise para a <i>Web 2.0</i>	“Isso funciona quase automaticamente, mas isso pra nós já está dentro do nosso ADN, nós nunca comunicamos nada que não seja comunicado para dentro” (p. 7)
Situações de de <i>issues management</i> ou de crise já atravessadas na <i>Web 2.0</i>	“Não” (p. 12)  No entanto, a questão da situação de crise relacionada com as cinzas vulcânicas foi tratada no <i>Facebook</i>	“Crise, crise grave, das gravíssimas não, tivemos uma crise de menor gravidade, um comentário de uma senhora pejorativo sobre uma das nossas marcas, em que exactamente a questão que se nos	“Não” (p.9)  Apenas comentários depreciativos

		colocou foi: vale a pena responder? Se fosse num órgão de comunicação social eu diria não vale a pena responder, numa rede social o não responder pode ser visto como uma fuga para a coisa, e portanto assumimos” (p. 6)	
Monitorização do que é dito sobre a empresa	“temos uma empresa que nos fornece o <i>clipping</i> ” (p.12)	“Nos temos uma agência de <i>clipping</i> que faz toda a monitorização de tudo o que é órgão de comunicação social. Não tenho a certeza se as redes sociais, mas tudo que é, mesmo que sejam jornais <i>online</i> , isso sei que fazem, agora redes sociais não sei” (p.7)	“Sim eu recebo um alerta no telemóvel, estou sempre a receber, recebo cerca de 200 <i>e-mails</i> por dia, a maior parte já não os abro, mas muitas vezes abro aleatoriamente que é para ter uma ideia do que é que se está a passar, muitas vezes vem-se a saber de histórias por ali não é, que de outras formas não saberia e muitas das histórias, como antigamente começavam nos jornais, hoje começam em blogues e <i>sites</i> , temos de ter atenção, daí nós temos continuado com esse serviço e agora temos uma pessoa que semanalmente vai ter de fazer aqui uma coisa, e como era uma pessoa que já estava cá dentro e sabe do negócio, portanto tinha percepção se há algo ali que nos pode vir a trazer problemas ou se são coisas vulgares que vão saindo e que não afectam a imagem da EDP” (p.9)
Possuem site <i>standard</i>	“numa situação de acidente, imediatamente você retira o seu site enquanto site comercial. Depois tem de continuar a fazer isso, tem de continuar a remeter para lá através de um <i>link</i> . Mas o primeiro site fica completamente diferente, é o chamado <i>dark site</i> onde você coloca toda a informação que nos	“ Nunca considerou que essa medida fosse necessária” (p.7)	“Não e acho que não vale a pena só vai baralhar” (p.7)

	distribuimos, seja através dos comunicados de imprensa ou das conferências de imprensa.” (p.13)		
--	---	--	--

## Anexo 2. Quadros de análise das entrevistas por categorias

Quadro nº 1- Categoria: diálogo com a empresa

Diálogo com a empresa	
E1	- A empresa pode ser contactada de diversas formas
E2	- Área de sugestões reclamações; - Linha aberta; - Resposta a curto prazo.
E3	- Espaço dedicado a reclamações, sugestões e pedidos de informações
E4	- Ferramentas que permitem a comunicação com o interior e o exterior
E5	- Área de contactos do <i>website</i> ; - Linha de reclamações para consumidores; - Linha de reclamações para clientes.
E6	- Provedor de ética; - Provedor do cliente.

Quadro nº 2 - Categoria: monitorização

Monitorização	
E1	- Fazem monitorização de blogues; - Monitorizam apenas em alguns casos.
E2	- Monitoriza de forma contínua
E3	- Monitoriza de forma contínua
E4	- Monitoriza de forma contínua; - Recorrem a agência externa.
E5	- Monitoriza de forma contínua; - Recorrem a agência externa.
E6	- Monitoriza de forma contínua; - Recorrem a agência externa.

Quadro nº 3 - Categoria: plano de comunicação de crise para a *Web 2.0*

Plano de comunicação de crise para a <i>Web 2.0</i>	
E1	- Não possui
E2	- Não possui; - Aprendem com experiência; - Fazem o que os outros fazem; - Ainda não estão conscientes da importância da criação prévia de um plano deste género; - Só pensam criar um este plano quando necessitarem.
E3	- Está integrado no plano geral; - Está a ser adaptado à <i>Web 2.0</i> ; - Ajuda de agência externa.
E4	- Contém plano de gestão de crise, comum a várias empresas da área, com algumas directrizes para aplicar à <i>Web</i>
E5	- Não possui
E6	- A comunicação de crise na <i>Web 2.0</i> é feita de forma automática

Quadro nº 4 - Categoria: *websites standard* ou *dark sites*

<i>Websites standard</i> ou <i>Dark sites</i>	
E1	- Criam <i>microsites</i> quando necessário
E2	- Não recorrem; - Tem possibilidade de alterar os formatos presentes no <i>website</i> .
E3	- Não recorrem; - Estão preparados para o fazer.
E4	- Recorrem
E5	- Não recorrem
E6	- Não recorrem; - É considerado como uma ferramenta não necessária e confusa para o público.

Quadro nº 5 - Categoria: situações de issues management e crise na *Web 2.0*

Situações de <i>issues management</i> e crise na <i>Web 2.0</i>	
E1	- Ainda não atravessaram nenhuma situação deste género grave
E2	- Ainda não atravessaram nenhuma situação deste género
E3	- Ainda não atravessaram nenhuma situação deste género; - Reclamações.
E4	- A questão das cinzas vulcânicas do vulcão da Islândia também foi tratada através do <i>Facebook</i>
E5	- Atravessaram uma crise de baixa gravidade. Tiveram de lidar com um comentário desagradável e pejorativo por parte de uma consumidora, ao qual tiveram de dar resposta
E6	- Apenas alguns comentários menos simpáticos.

Quadro nº 6 Categoria: perfis nas redes sociais

Perfis nas redes sociais	
E1	- Não possui
E2	- <i>Facebook</i> e <i>Youtube</i>
E3	- <i>Facebook</i> , <i>Sapo Vídeos</i> e <i>Youtube</i>
E4	- <i>Youtube</i> , <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i>
E5	- Não possui
E6	- Não possui

Quadro nº 7 - Categoria: vantagens do *Facebook*

Vantagens do <i>Facebook</i>	
E1	- Não enumera
E2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este é um local onde estão presentes as marcas;</li> <li>- Permite o contacto com um grande número de indivíduos;</li> <li>- Permite uma relação mais próxima com os públicos;</li> <li>- Permite que se obtenha <i>feedback</i>;</li> <li>- Permite a recepção das sugestões das pessoas;</li> <li>- Comunicação sem custos;</li> <li>- A partilha tem aspectos positivos.</li> </ul>
E3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximidade do cliente;</li> <li>- A divulgação de serviços é mais rápida;</li> <li>- Permite que se actualizem informações úteis para o cliente;</li> <li>- Actualização constante.</li> </ul>
E4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação mais próxima do cliente;</li> <li>- Relações com os públicos mais produtivas e rápidas;</li> <li>- O <i>Facebook</i> é a rede social que tem mais expressão em Portugal;</li> <li>- É um bom canal para o esclarecimento de dúvidas e para o tratamento de alguns assuntos;</li> <li>- Permite que os públicos entrem em interactividade;</li> <li>- Permite que alguns indivíduos possam esclarecer outros e defendam a empresa em alguns casos;</li> <li>- Apesar de não ser especificamente criado para comunicar em situações de crise, é uma ferramenta que pode ser utilizada para comunicar dentro da sua especificidade;</li> <li>- O <i>Facebook</i> é um bom canal para comunicar coisas ligeiras e fáceis;</li> <li>- O <i>Facebook</i> permite uma relação <i>face-to-face</i>;</li> <li>- É um importante canal de comunicação</li> </ul>
E5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância do cada vez maior movimento nas redes sociais, especialmente no <i>Facebook</i>;</li> <li>- Importância da presença das marcas massivas nas redes sociais.</li> </ul>
E6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um local bom;</li> <li>- É um local onde podem ser criadas ideias;</li> <li>- Marcam, cada vez mais, a agenda</li> </ul>



Quadro nº 8 - Categoria: desvantagens do *Facebook*

Desvantagens do <i>Facebook</i>	
E1	<ul style="list-style-type: none"><li>- A comunicação <i>online</i> deve ser encarada com seriedade;</li><li>- Quando não existem meios suficientes para responder nesta rede social, não se deve criar um perfil na mesma;</li><li>- A falha na resposta é uma das piores atitudes que se pode ter em comunicação;</li><li>- O <i>Facebook</i> é um fenómeno de moda.</li></ul>
E2	<ul style="list-style-type: none"><li>- As reclamações recebidas no mural do <i>Facebook</i> são encaminhadas para um canal próprio visto que o <i>Facebook</i> é propício à recepção de reclamações;</li><li>- A partilha também tem aspectos negativos.</li></ul>
E3	<ul style="list-style-type: none"><li>- As reclamações</li></ul>
E4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Não enumera</li></ul>
E5	<ul style="list-style-type: none"><li>- A rede social dá total liberdade às pessoas;</li><li>- A não resposta numa rede social pode ser entendida como uma fuga ao assunto;</li><li>- A partilha de conteúdos menos bons para a empresa é um risco que as empresas correm e que advém da dinâmica do <i>Facebook</i>.</li></ul>
E6	<ul style="list-style-type: none"><li>- Há que ter cuidado com a postura no <i>Facebook</i>;</li><li>- A capacidade de resposta deve sempre ser tida em conta quando se cria um perfil;</li><li>- Deve-se fazer uma aprendizagem antes de entrar para esta rede social;</li><li>- Deve-se ter consciência do impacto desta rede social antes de entrar para ela;</li><li>- Não se podem travar as redes sociais;</li><li>- A <i>Web</i> e as suas ferramentas são muito importantes, mas existem métodos tradicionais (como ir almoçar com os jornalistas) que continuam a ter importância.</li></ul>

Quadro nº 9 - Categoria: utilização, dinâmica e resposta nos perfis do *Facebook*

Utilização, dinâmica e resposta nos perfis do <i>Facebook</i>	
E1	- Não se aplica
E2	- As reclamações são direccionadas para o canal competente; - Não habituam os seus públicos a obterem resposta através desta rede social.
E3	- A monitorização do <i>Facebook</i> é feita diariamente; - A resposta a reclamações é feita da forma mais rápida; - Assuntos mais complexos são encaminhados para a área competente.
E4	- A monitorização e resposta no <i>Facebook</i> é realizada por uma equipa competente pela gestão desta rede social; - Quando os recursos humanos não estão aptos a dar resposta, solicitam essa resposta aos recursos humanos competentes pela área em questão.
E5	- Não se aplica
E6	- Não se aplica