

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Trabalho de Projeto – Plano de Comunicação de Crise e Gestão Reputacional na Era Digital**

Selma Helena Casimiro Simba

Mestrado em Comunicação Cultura e Tecnologias de  
Informação

Orientadora:

Doutora Rita Maria Espanha Pires Chaves Torrado da Silva,  
Professora Auxiliar com Agregação

ISCTE

Novembro, 2021



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Sociologia

**Trabalho de Projeto – Plano de Comunicação de Crise e  
Gestão Reputacional na Era Digital**

Selma Helena Casimiro Simba

Mestrado em Comunicação Cultura e Tecnologias de  
Informação

Orientadora:

Doutora Rita Maria Espanha Pires Chaves Torrado da Silva,  
Professora Auxiliar com Agregação

ISCTE

Novembro, 2021

*"Crisis communication is the life blood of crisis management. When crisis communication is ineffective, so is the crisis management effort."*

*Timothy Coombs, 2015*



## **Agradecimentos**

A Deus por nunca me ter falhado e por me ter concedido a saúde necessária para realizar os meus sonhos.

À minha família que incondicionalmente me apoiou nesta façanha acadêmica, em especial à minha mãe que dia sim e dia também me deu ânimo para que desistir jamais fosse opção.

Aos meus amigos, minha claqué de suporte que incondicionalmente acreditou em mim até mesmo quando eu duvidei.

À entidade que me emprega, por ter apostado em mim, com os recursos necessários à minha superação acadêmico-profissional.

Às minhas equipas de trabalho, por me terem ajudado quando eu mais precisei.

À minha orientadora, cujo brio e desenvoltura profissional me inspiraram, guiaram e ajudaram a fazer mais e melhor, sem que para isso perdesse a minha essência.

A mim, por ter ousado, acreditado, insistido, persistido e conseguido.



## Resumo

Entre os ativos imateriais de uma organização, provavelmente, a reputação seja o mais valioso deles. Dela depende a percepção do público, a confiança dos investidores, a preferência dos clientes e o compromisso dos trabalhadores.

As crises abalam a reputação das organizações, o que se tornou mais intenso com a visibilidade, velocidade e conectividade típicas da era digital.

A melhor maneira de evitar danos à reputação das organizações, resultantes da crise, é preparar as organizações para lidar com ela.

Com o objetivo de dar resposta a esta preocupação, propõe-se o Plano de Comunicação de Crise e Gestão Reputacional na Era Digital, como ferramenta de comunicação estratégica das organizações, de modo a capacitá-las para melhor gestão e comunicação da crise, fazendo desta, mais do que ameaça, uma oportunidade para alavancar a reputação da organização, adaptada aos desafios impostos pela dinâmica da era digital.

Palavras-chave: plano, comunicação, crise, reputacional, digital.



## **Abstract**

Among an organization's intangible assets, reputation is probably the most valuable of them. From it depends public perception, investor confidence, customer preference and employee commitment.

Crises undermine the reputation of organization, which became more intense with the visibility, speed and connectivity typical of the digital age.

The best way to avoid damage to the reputation of organizations, to consolidate from the crisis, is to prepare the organizations to deal with it.

In order to respond to this concern, the Crisis Communication and Reputation Management Plan in the Digital Age is proposed as a strategic communication tool for organizations, in order to equip them to better management and communication in crisis, making this, more than a threat, an opportunity to leverage the organization's reputation, adapted to the challenges imposed by the dynamics of the digital age.

Keywords: plan, communication, crisis, reputation, digital.

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>13</b>
1.1    O CONCEITO DE ESTRATÉGIA E A SUA APLICAÇÃO À COMUNICAÇÃO	13
1.1.1.    Características da comunicação estratégica	14
1.2    COMUNICAÇÃO DE CRISE & GESTÃO REPUTACIONAL	15
1.2.1.    A Comunicação de Crise	16
1.2.2.    A Gestão Reputacional	17
1.2.3.    Relação da Comunicação de Crise e a Gestão Reputacional	18
1.3    COMUNICAÇÃO DE CRISE NA ERA DIGITAL	20
<b>CAPÍTULO 2. PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE E GESTÃO REPUTACIONAL NA ERA DIGITAL</b>	<b>23</b>
2.1.    DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PROBLEMA	23
2.2.    PRÉ-CRISE	25
2.2.1.    Resistência à crise	34
2.2.2.    Utilização do Digital na Comunicação de Crise na fase da Pré-Crise	35
2.3.    CRISE	35
2.3.1.    Efeitos da credibilidade e reputação nas estratégias de resposta a crises	40
2.3.2.    Utilização do Digital durante a crise	40
2.3.3.    Comunicação de Acompanhamento	43
2.4.    PÓS-CRISE	44
2.4.1.    Avaliação de Crise	44
2.4.2.    Utilização do Digital na Pós-crise	46
2.5.    FLEXIBILIDADE E IMPROVISAÇÃO NA COMUNICAÇÃO DE CRISE	48
2.6.    PERFIL DE LÍDER PARA GERIR A CRISE	48
2.7.    ORÇAMENTO	50
<b>CAPÍTULO 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>53</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1 : Fontes para monitorar	26
Tabela 2: Estratégias de resposta à crise	38
Tabela 3: Orçamento	50



## Introdução

As crises são inevitáveis, por isso, preparar-se para lidar com elas é essencial para as organizações. O plano de comunicação de crise e gestão reputacional para a Era Digital, integrado na gestão de crise, apresenta-se como uma ferramenta tática de comunicação estratégica da organização. A boa gestão de crise começa na antecipação que é feita com a planificação. O plano de comunicação de crise desempenha um papel fundamental na identificação de ameaças à organização, permitindo que esta adote uma postura proativa em relação à crise, o que lhe permite reduzir riscos, minimizar os erros e, sobretudo, salvaguardar a sua reputação, assim como gizar medidas de contingência adequadas que, caso a crise ocorra, auxiliam a mitigação dos seus efeitos, tornando-a mais fácil de conter. É vital para a organização o contínuo engajamento na preparação de gestão e comunicação de crise, investindo o tempo e demais recursos necessários ao alcance deste objetivo. Pauchant e Mitroff, referidos por Lando (2014:17), afirmam que as organizações que se prepararam para a crise recuperarão duas a três vezes mais rápido do que aquelas que não estão preparadas.

Por outro lado, um plano de comunicação de crise bem preparado leva a uma estratégia de comunicação de crise bem coordenada. A organização é então capaz de manter relacionamentos favoráveis com as suas partes interessadas, num ambiente pós-crise, bem como encontrar-se em melhor posição de reputação do que antes da crise. Não é a crise que conta, mas a forma como a crise é tratada, o que revela que a crise, na verdade, mais do que uma ameaça, é uma oportunidade. Tudo depende de como for gerida e a sua gestão depende da preparação da organização (Lando, 2014).

A gestão de crises eficaz protege vidas, saúde e meio ambiente; reduz o tempo da crise; evita perdas; limita os danos à reputação; impede o desenvolvimento de questões de política pública e poupa dinheiro às organizações e à sociedade em geral, já que é mais barato lidar com uma crise quando um plano está em vigor do que quando ações aleatórias são realizadas, em estado de pânico (Lando, 2014; Coombs, 2015; Hallam et al, 2015).

Devido à sua velocidade e alcance, a internet, em particular as redes sociais, veio dar maior visibilidade às crises, o que aumentou a responsabilidade das organizações, tendo em conta que qualquer movimento que façam será visto e examinado globalmente, em tempo real. Entretanto, se bem utilizada, a internet pode ser útil às crises.

Entre os vários efeitos negativos da crise para as organizações, os mais comuns são o impacto negativo na sua reputação e o aumento do escrutínio nos media convencionais e, principalmente,

nos digitais, fatores que aumentam a necessidade da preparação para a gestão de crise, suportada por uma comunicação de crise eficaz que apenas pode ser alcançada por via de um plano, proactivamente preparado (Massey&Larsen,2006; McLoughlin, 2004), razão pela qual se propõe a elaboração de um Plano de Comunicação de Crise e Gestão Reputacional na Era Digital, alvo do presente Trabalho de Projecto, como instrumento a ser utilizado pelas organizações para se preparem para lidar com as crises, com uma comunicação estratégica, alinhada aos objetivos da organização, de modo a salvaguardar a sua reputação, tirando partido do melhor que o universo digital tem para oferecer e acautelando os desafios que dele derivam.

Atendendo à relação indissociável da comunicação de crise com a gestão de crise, para a produção do presente Plano, teve-se em conta a atuação da comunicação de crise durante todo processo de gestão de crise que, segundo Coombs (2015), é composto por três estágios: a pré-crise, a crise e o pós-crise, fazendo-se antes uma passagem pela comunicação estratégica e a comunicação de crise, seguindo-se a análise da era digital nas crises, terminando com o perfil de um gestor de comunicação de crise e o impacto da comunicação de crise na sociedade em geral .

## Comunicação Estratégica

### 1.1 O conceito de estratégia e a sua aplicação à comunicação

Antes de passarmos à comunicação estratégica, propriamente dita, analisaremos o termo estratégia que tem origem no vocábulo grego *estrategos* que, em sentido literal, significa "a arte do general". Desta perspectiva, a estratégia é o meio pelo qual se atinge determinado fim (Bueno,2005; Eriksson, 2011; Carrillo, 2014).

A estratégia, por sua vez, é complementada por dois conceitos adicionais, que também interessa analisar: a tática e o plano (Carrillo, 2014; Eriksson,2011). A tática ajuda a definir a forma de atingir os objetivos, sendo constituída por decisões que devem ser tomadas previamente, mesmo que, se necessário, reajustadas ao longo do tempo. Já a tática desdobra-se em planos de ação, pragmáticos, implementados num espaço de tempo definido (Carrillo, 2014).

Como explica Carrillo (2014: 72) "a aplicação do conceito de estratégia à comunicação apenas faz sentido quando empregue à organização, aqui entendida como a empresa ou instituição, pública ou privada, que trabalha de forma organizada, para atingir determinado objetivo ou cumprir determinada missão e concretizar a sua visão estratégica, cujo contexto participa". Neste sentido, a estratégia é uma função de gestão que visa guiar os membros da organização em direção aos seus objetivos (Eriksson, 2011).

A comunicação é estratégica quando promove a missão, visão e valores da organização, por meio da comunicação (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, Sriramesh, 2007); van Ruler, 2018). Ela parte de uma análise do ambiente a fim de realizar um diagnóstico dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da organização e assim estabelecer os procedimentos que garantam que os seus objetivos sejam cumpridos, em consonância com as expectativas das suas partes interessadas, através de um processo de longo prazo (Bueno, 2005; Carrillo, 2014; Pereira, 2014).

O escopo da comunicação organizacional se amplia para incluir praticamente tudo que uma organização diz e faz, e todos que são afetados pela sua existência e atividades. Por isso, hoje em dia, não só tudo é visto como comunicação, mas também como comunicação estratégica (van Ruler, 2018; Caldini, 2000).

Carrillo (2014), observa que a comunicação estratégica não é sinónimo de estratégias de comunicação. A comunicação estratégica recorre a todas as formas de comunicação necessárias para alcançar os seus objetivos. Cada uma destas formas é delimitada pela sua própria tática e planos de ação, constituindo aquilo que é comumente referido como estratégias de comunicação. A título de

exemplo, explica Carrillo (2014:76), “a publicidade não deve ser entendida como comunicação estratégica, mas sim como uma estratégia de comunicação, já que a comunicação estratégica inclui a publicidade, e outras formas de comunicação, para alcançar os seus objetivos a longo prazo”.

#### 1.1.1. Características da comunicação estratégica

- **Instrumental** – A comunicação estratégica é o instrumento que a organização usa para alcançar os seus propósitos através da comunicação (van Ruler, 2018);
- **Gerida** – A comunicação estratégica deve ser, necessariamente, gerida pela administração da organização (Carrillo, 2014). Como afirma Carrillo (2014:79) “a comunicação estratégica encontra-se, realmente, mais próxima das políticas de gestão da organização do que da própria comunicação”. Entretanto, observa Bueno (2005), a comunicação estratégica requer profissionais capacitados e qualificados para a sua gestão;
- **Processo de longo prazo** – Para cumprir a sua missão a comunicação estratégica precisa de ser um processo de longo prazo, alinhado à visão estratégica da organização (Bueno, 2005; Carrillo, 2014);
- **Bidirecional** – De acordo com van Ruler (2018) a teoria da comunicação estratégica moderna postula que a comunicação estratégica já não deve ser vista como um processo unilateral da organização para o público, mas antes um processo interativo e participativo a todos os níveis, observando que o processo de comunicação estratégica, que visa influenciar a sociedade, é, por sua vez, influenciado por esta (Coombs, 2015);
- **Cultural** – Hallahan et al. (2007) citando Gagliardi (1986) explica que os pressupostos e valores culturais nos quais a organização está inserida determinam a sua estratégia e, por conseguinte, a sua comunicação estratégica, observando ainda que a cultura em particular impacta a capacidade de mudança de uma organização (Bueno, 2005; Pereira, 2014). Esta interpretação demonstra as ligações entre a comunicação estratégica, a cultura, comunicação e mudança organizacional, elucida Hallhan et al. (2014:13);
- **Persuasiva** - Hallahan et al. (2007), desta vez referindo-se à Rosengren (2000), ressalta ainda que, acima de tudo, a comunicação estratégica é um processo de criação de significado das organizações para com as suas partes interessadas. O significado pode ser explicado como a "maneira geral pela qual entendemos, explicamos, sentimos e reagimos a um determinado fenómeno" (Rosengren, 2000, p. 59 apud Hallahan et al., 2007:22). “Na verdade, a persuasão é a essência da comunicação estratégica”, refere Hallan et al. (2007:24), o que implica que, ainda que comunicação seja tida como apenas um dos instrumentos para construir relacionamentos, confiança e reputação, para compreender como os resultados são obtidos,

é fundamental entender os processos pelos quais as informações são transmitidas e o significado criado (Hallahan et al., 2007; van Ruler, 2018);

- **Transversal** – Entende Pereira (2014) que para que a comunicação estratégica possa realizar a sua missão de levar a cabo os objetivos da organização ela tem de ser transversal à toda organização, envolvendo todos os seus colaboradores do topo à base;

A comunicação estratégica destina-se assim, a distinguir a organização, dando destaque ao objetivo da gestão dos seus recursos intangíveis, como a marca, rede relacionamentos e a reputação (Bueno, 2005; Carrillo, 2014). Para tal, é preciso uma estrutura de comunicação forte e eficaz que funcione como canal que liga as organizações ao ambiente e suas partes interessadas, o que lhes permitirá planificar, desenvolver, implementar ajustar e manter a sua estratégia, garantindo a sua consistência e continuidade, resultando numa imagem positiva e melhoria da sua reputação junto do público, sendo este o objetivo último da gestão de recursos intangíveis.

Carrillo (2014:73), suportando-se de Islas (2005), aponta que “duas das principais áreas nas quais a comunicação estratégica intervém são a da cultura e da identidade da organização”. O autor destaca a relação entre a comunicação estratégica e a gestão dos recursos intangíveis da empresa, afirmando que: “O prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica”.

Bueno (2005) salienta ainda que a comunicação estratégica requer, necessariamente, a construção de cenários, essenciais ao seu planeamento adequado que leve em conta as mudanças drásticas que possam ocorrer com a organização de forma a que possa proteger os seus recursos intangíveis, o que nos transporta para a análise da comunicação de crise, enquanto tática da comunicação estratégica, para proteção da sua reputação, recurso intangível das organizações, tema sobre o qual nos debruçaremos de seguida.

## **1.2 Comunicação de Crise & Gestão Reputacional**

O objetivo da comunicação de crise é reduzir os danos que a crise inflige à organização e às suas partes interessadas (Coombs, 2015). Entre os aspetos que a organização pretende acautelar na comunicação de crise está a reputação, um dos seus maiores ativos intangíveis (Bueno, 2005; Carrillo 2014; Pereira, 2014). De seguida analisaremos as duas componentes, comunicação de crise e gestão reputacional, de forma separada, e, por fim, analisaremos como ambas se relacionam.

### **1.2.1. A Comunicação de Crise**

A crise é um evento que ameaça expectativas das partes interessadas, podendo impactar seriamente o desempenho da organização, gerando resultados negativos (Coombs, 2015; Massey&Larsen, 2006).

São as percepções das partes que ajudam a definir um evento como uma crise. Uma parte interessada é uma pessoa ou grupo que é afetado ou pode afetar uma organização. Se as partes interessadas acreditarem que uma organização está em crise, existe uma crise e as partes interessadas reagirão à organização como se ela estivesse em crise. Por isso, a organização deve ser capaz de ver a crise da perspectiva das partes interessadas para avaliar adequadamente a melhor forma de lidar com ela (Coombs, 2015).

As consequências de uma crise para uma organização vão desde a perda de confiança e de credibilidade, abalo na reputação, diminuição do valor das ações no mercado financeiro e redução dos lucros, passando por especulações, demissões, prisões, processos judiciais, exposição negativa na imprensa, mudança do nome da empresa, ou mesmo, quando inevitável, o nunca desejado encerramento das atividades (Organicom, 2007).

Dada a sua própria especificidade, o campo da comunicação tem um papel ativo quando o assunto é crise (Alves, 2007). Partindo do capítulo anterior, no qual se concluiu que a comunicação é estratégica quando realiza os objetivos da organização, a comunicação de crise é uma tática da gestão de crise (Eriksson, 2011), cujo objetivo é reduzir os danos que a crise causa à organização e suas partes interessadas (Coombs, 2015).

A importância da comunicação de crise surge desde o final dos anos 1960, altura em que o mundo assistia a uma crescente valorização dos direitos humanos, além do fortalecimento dos conceitos de cidadania que., desde então, têm permitido às pessoas se organizarem e ampliarem a sua atuação na sociedade em torno da defesa dos seus interesses e necessidades (Menezes, 2011).

Em simultâneo, a globalização com as suas imensas vantagens, também cria riscos e desafios antes não imaginados. A facilidade das comunicações, com o advento da internet, tanto em instantaneidade como em acesso e alcance, o ativo papel dos media dentro da sua missão de patrulha de “cão de guarda”, faz com que as mais variadas informações sobre a crise cheguem ao conhecimento do público, de forma quase que ilimitada, despoletando ações e reações, de acordo com os valores, expectativas e ânimos individuais e dos grupos (Organicom, 2007; Coombs, 2015).

Um dos acontecimentos que impactou a gestão de crises, a nível global, foi o ataque às torres gêmeas do World Trade Center, que deixou patente a imprevisibilidade da crise e a necessidade de as organizações estarem preparadas para lidar com elas, antes da sua ocorrência (Organicom, 2007; Alves, 2007). “O onze de setembro acelerou o reconhecimento da importância do estudo de vulnerabilidade das crises, tornando-o parte do plano de crise, juntamente com as ações de

gerenciamento de crise e com o plano de comunicação de crise. Tanto é que, imediatamente após o desastre, a Marsh, uma das gigantes mundiais da área de seguros, fez a aquisição da maior e melhor empresa de *crisis management* dos EUA, a Corporate Response Group”, explica Alves (2007:95).

Em suma, a comunicação de crise integra a estratégia de gestão de crise da organização tendo como fim a sua prevenção, sempre que possível, ou proteção, quando inevitável, de modo que possa atravessar a crise com o mínimo de sequelas e, quiçá, transformar a situação numa oportunidade de promover a organização, granjeando maior credibilidade e confiança junto do público e, assim, evitar que a gestão da crise, cause mais danos à organização do que a própria crise (Alves, 2007).

### **1.2.2. A Gestão Reputacional**

A reputação é a forma como as partes interessadas percebem a organização (Coombs, 2015). A reputação é um dos principais e mais valiosos ativos que as organizações possuem e constroem ao longo da sua existência (Bueno, 2005; Carrillo 2014; Pereira, 2014). Ela tem gênese na identidade organizacional constituída com base na percepção dos seus distintos públicos (Bueno, 2005; Batista, 2007; Rosa, 2006; Carrilo, 2014; Coombs, 2015). Mário Rosa (2006:229) ressalta que “o ponto básico que sustenta qualquer sociedade, cultura, subcultura ou organização é sua imagem pública”.

A reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamentos da organização. Nesse sentido, a organização deve avaliar e acompanhar as diferentes percepções e procurar construir uma imagem mais alinhada possível com a sua realidade. Para tal, a organização precisa conhecer as expectativas das suas partes interessadas que são quaisquer pessoas ou grupos que têm interesse, direito, reivindicação ou propriedade sobre a organização (Rosa, 2006; Coombs, 2015). Esse conhecimento é a base para se posicionar de forma a corresponder ao que dela se quer, por um lado, e a transmitir o que se pretende, por outro, construindo uma reputação forte, objetivo no qual a comunicação joga o papel fundamental de levar as informações, dar visibilidade e criar relacionamentos que tenham como base a interação, confiança e respeito, sendo um elemento essencial à sua gestão (Baptista, 2007; Rosa, 2006).

A gestão da reputação envolve esforços concebidos para influenciar as avaliações das partes interessadas de uma organização. As reputações são formadas à medida que as partes interessadas avaliam as organizações com base em interações. As interações positivas constroem reputações favoráveis, enquanto as interações desagradáveis levam a interações desfavoráveis. Relacionamentos favoráveis com as partes interessadas podem ser considerados um marcador de reputação positiva. O histórico de relacionamento, de como a organização tratou as partes interessadas no passado, demonstra se a organização foi contra ou atendeu às expectativas das partes interessadas. As organizações que constroem histórias de relacionamento favoráveis criam reputações positivas ao

atender e superar as expectativas das partes interessadas (Coombs, 2015). As partes interessadas são separadas em dois grupos distintos: primários e secundários. As partes interessadas primárias são aquelas cujas ações podem ser prejudiciais ou benéficas para uma organização. A falha em manter uma interação contínua com uma parte interessada primária pode resultar no fracasso da organização. As principais partes interessadas típicas incluem funcionários, investidores, clientes, fornecedores e o governo. As partes interessadas primárias podem interromper as operações organizacionais e desencadear uma crise. Por exemplo, trabalhadores insatisfeitos podem entrar em greve e clientes insatisfeitos podem boicotar. As partes interessadas primárias são poderosas porque é difícil, se não mesmo impossível, substituir as contribuições que fornecem à organização, como é caso dos trabalhadores (Coombs, 2015). Partes interessadas secundárias ou influenciadores são aquelas pessoas ou grupos que podem afetar ou ser afetados pelas ações de uma organização. Os influenciadores típicos incluem os *media*, grupos ativistas e concorrentes. Os influenciadores não podem impedir o funcionamento de uma organização, mas podem prejudicá-la. Para a gestão de crises, seria um erro atentar apenas nas partes interessadas primárias. Problemas no relacionamento com partes interessadas secundárias, como a imprensa, também podem prejudicar as reputações e desencadear crises. Os *media* podem expor falhas organizacionais ou gerar publicidade negativa, os concorrentes podem instigar processos judiciais que vinculam as operações da organização e os ativistas podem lançar boicotes ou protestos contra ela (Coombs, 2015).

Cada uma das partes interessadas tem uma conexão com a organização que os interliga de alguma forma, por questões econômicas, sociais e políticas. A gestão da reputação é a gestão das relações entre a organização e as suas diversas partes interessadas, e o sucesso organizacional é baseado na manutenção de um equilíbrio efetivo destas relações (Pereira, 2014; Coombs, 2015).

Reputações favoráveis têm sido associadas à atração de clientes, geração de interesse de investimento, atração de funcionários talentosos, motivação de trabalhadores, aumento da satisfação no trabalho, geração de cobertura mais positiva dos *media* e obtenção de comentários favoráveis de analistas (Alves, 2007; Coombs, 2015).

Nos últimos anos, as organizações têm desenvolvido esforços em torno de um maior engajamento com as suas partes interessadas e por uma gestão da reputação eficaz, por entenderem que a imagem é um dos ativos mais importantes de qualquer organização (Bueno, 2005; Alves, 2007; Carrillo 2014; Pereira, 2014, Coombs, 2015).

### **1.2.3. Relação da Comunicação de Crise e a Gestão Reputacional**

À medida que maior ênfase é colocada na reputação, uma importância correspondente deve ser colocada na gestão de crises como um meio de proteger a reputação (Coombs, 2015). A gestão da

reputação e o monitoramento dos riscos aos quais uma empresa está exposta constituem hoje um dos principais desafios das organizações. A gestão eficaz da reputação diminui os conflitos, auxilia a empresa a lidar com a diversidade, agrega valor e traz benefícios. Essa gestão é realizada pelo alinhamento entre a visão estratégica da organização, a sua cultura organizacional e as percepções das partes interessadas (Caldini,2000).

As crises podem violar as expectativas das partes interessadas sobre como as organizações devem agir, o que ameaça o seu relacionamento com a organização e compromete a sua reputação.

As crises surgem a partir de inúmeras variáveis de risco e causam danos à reputação, reduzindo o valor de mercado das organizações. Os riscos resultam do desalinhamento existente entre a reputação da organização e a sua realidade, nas mudanças nos valores e expectativas das suas partes interessadas (Menezes,2011).

A crise tem um custo tangível relacionado à reputação, pese embora sejam vários os autores que defendam que a crise mais do que causar possíveis danos, também pode ser aproveitada como uma oportunidade para capitalizar a reputação da organização (Alves, 2007; Rosa,2006; Coombs,2015). Como afirma Caldini (2000:5) “A imagem e a credibilidade, no momento de crise, são decisivos. O que vale é aquele dito popular sobre a mulher de César: não basta ser honesto, você tem de parecer honesto”,

Da mesma forma que as crises têm um efeito negativo sobre as reputações, as reputações também afetam a gestão de crises. Uma reputação negativa antes de uma crise torna-a mais difícil de administrar. Uma reputação negativa anterior, aumenta a percepção das partes interessadas de que a organização é responsável pela crise e eleva os danos da reputação (Alves, 2007; Coombs, 2015). Uma reputação positiva antes de uma crise atua como um recurso que pode facilitar a gestão de crises. Por isso, Coombs (2015:184) recomenda que se preserve a reputação, para que ela sirva “como crédito durante as crises, pois, quanto mais reputada for a organização, menor impacto a crise tende a ter sobre ela”.

A comunicação é fundamental para a gestão de questões organizacionais, entre as quais a crise, porque a comunicação é usada para gerar o poder necessário para encorajar uma organização a mudar o seu comportamento e serve de veículo de transmissão da imagem que a organização pretende passar às suas partes interessadas (Hallahan et al., 2007; Pereira, 2014; Coombs, 2015).

A reputação tornou-se o principal ponto de pressão das partes interessadas. Ameaças à reputação criam uma fonte de poder para as partes interessadas ativistas e uma fonte de risco para as organizações. Se as organizações não mudarem seus comportamentos, as partes interessadas usarão ferramentas para transformar a ameaça numa crise real (Coombs, 2015). Uma ameaça à reputação pode ser identificada e resolvida, havendo compreensão e proximidade da organização para com as

suas partes interessadas, para resolução dos problemas relacionados à reputação desde que elas sejam apenas ameaças, de modo a evitar que se transformem em crises.

A percepção da organização pelo público-alvo é que define a sua reputação. Percepção é a chave e a comunicação é a porta de passagem da imagem avaliada pelo público, especialmente durante a crise, como alude Coombs (2015:173) “Acredita-se que a comunicação afeta como as partes interessadas percebem a organização durante a crise”.

### **1.3 Comunicação de Crise na Era Digital**

Desde o seu surgimento, a Internet tornou-se uma plataforma de informação e comunicação, que tem crescido vertiginosamente, passando a ser parte indispensável das nossas rotinas. O seu aparecimento alterou o funcionamento das sociedades que sofreram transformações que vão desde a sua morfologia, organização económica até ao modo de comunicar, fazendo da Internet, símbolo emblemático da sociedade da informação (Oliveira, José et. al 2004). Passamos, deste modo, a viver conectados numa sociedade em rede (Castells, 2002), marcada pela era digital.

Para se entender os efeitos da era digital, dinamizada pela internet, na comunicação e gestão de crises é necessário primeiramente analisar o próprio ambiente *online*, que é diferente do convencional, o que demanda uma abordagem diferenciada e adequada às suas especificidades.

As organizações entraram no mundo digital e, assim, criaram uma presença *online*, com o uso de páginas *web*, reconhecendo o importante benefício de integrar os seus *sites* aos esforços de comunicação de crise, à medida que mais partes interessadas utilizavam esse canal durante as crises. Os *websites* refletem a Web 1.0, na qual os conteúdos são exclusivamente criados pelas organizações. Diferente da Web 1.0, que em muito se assemelhava aos *media* convencionais, a revolução da Web 2.0, combinada com o fenómeno do *big data*, trouxe a possibilidade da criação de redes sociais *online*, na qual os indivíduos facilmente podem ter acesso à informação direcionada e simultaneamente produzir os seus conteúdos (Hilbert et al., 2016; Eriksson, 2012).

As redes sociais são responsáveis pela crescente ligação entre a comunicação de crise e o mundo *online*, no qual os usuários, e não as organizações ou os *media* convencionais, agora controlam a criação e distribuição de informações, contornando o tradicional papel de guardião de informações dos *media* convencionais. Esse potencial de afetar as organizações é o que torna as comunidades *online* e as redes sociais tão importantes para a comunicação e gestão de crises (Organicom 2007; Coombs, 2015).

A Internet com os seus vários canais de comunicação que incluem *sites*, fóruns de discussão, blogs, redes sociais, entre outros, enfatiza a sua natureza interativa, que permite aos usuários encontrar informações, conectar-se com outros e expressar suas preocupações mais facilmente do que com os

canais de comunicação tradicionais, tarefas que, pese embora já fossem realizadas antes, com o advento do digital, fazem-se mais rápido e com menos esforço (Coombs, 2015).

Entende Coombs (2015:34) que “a Internet é mais um passo evolutivo importante na comunicação de crise, do que uma revolução propriamente dita”, que obrigou as organizações a serem ainda mais céleres nas suas respostas, e cautelosos na identificação e monitorização de riscos que agora se estendem ao digital, formato que precisa de ser melhor compreendido, para uma utilização mais proveitosa, ou, pelo menos, não tão danosa, para as organizações, em especial, durante as crises.

Para chamar a atenção para a necessidade do uso adequado dos *media* digitais nas crises, Forni, (2007: 208) observa “O mais grave na atuação das empresas não é a falta do blog ou de mídias avançadas. É a forma rudimentar com que estão utilizando a Internet. Na página da Internet, descobrimos que cometem erros primários de comunicação. É preciso considerar que o site se tornou imprescindível a quem quer fazer negócio. O meio é altamente dinâmico e interativo, exigindo uma troca contínua de informações com os interlocutores, assim como pode ser uma boa oportunidade, essa janela pode se tornar um problema. Por isso, na política de prevenção de crises, o mundo virtual também deve ser contemplado”.

Outra questão pertinente a ter em conta entre a comunicações de crise e universo digital é que, atualmente, as partes interessadas têm maior probabilidade de gerar crises, através da internet que oferece vários recursos pelos quais, por exemplo, podem pressionar as organizações a mudarem os seus comportamentos (Hallahan et al., 2007; Coombs, 2015; van Ruller,2018;). O ativismo das partes interessadas demonstra como a era digital, marcada pelos avanços nas tecnologias de comunicação, torna a transmissão da comunicação mais fácil e rápida, influenciando a gestão de crises. Por outro lado, as tecnologias de comunicação tornam o mundo mais visível. Eventos que, há uma década, teriam passado despercebidos, agora, são altamente notórios. As crises agora são globais. As organizações não têm mais crises isoladas porque as áreas outrora remotas ou distantes do mundo são acessíveis às partes interessadas, pela internet, bastando apenas um clique, para lhes aceder (Alves, 2007; Menezes, 2011; Coombs, 2015).

Para analisar como o universo *online* tem afetado a gestão de crises Ericksson (2011: 313) apresenta-nos duas abordagens para a estratégia e comunicação de crise, a clássica e a nova, que estatuem o seguinte:

- **Abordagem clássica** – resultante da visão militar da estratégia, do planeamento e da tática como uma função administrativa e burocrática, vê a organização como centro da comunicação de crise. O seu objetivo primordial é limitar os danos à organização o mais rápido possível, por meio da restauração da reputação e é baseada na hierarquia, centralizando as informações e a tomada de decisões.

- **A nova abordagem** – esta sugere que o foco rígido no planeamento e controlo, postulados pela abordagem clássica, pode ser devastador. Ao invés, defende um novo paradigma de gestão e comunicação de crise trabalhando com improvisação e caos como forças subjacentes, de acordo com as necessidades específicas de cada crise, em que se deixa de fazer a pergunta típica da abordagem clássica de “quem é o responsável?”, durante a crise, e, ao invés, se pergunte “o que deve ser feito e como pode ser alcançado?” naquele contexto único de crise (Czarniawska, 2009 apud Erickson, 2011).

Eriksson (2011) conclui que as organizações devem incorporar as ferramentas proporcionadas pela internet, como os *websites* e, especialmente, as redes sociais, durante as crises, não só para comunicar com as partes interessadas, transmitindo-lhes a sua mensagem, mas também para monitorar os riscos de potenciais crises. Como refere o autor (2011:312), parafraseando o celebre dito de McLuhan “O meio é a mensagem”, observando que, em tempos de crise, o meio pelo qual se transmite a mensagem, chega a ser mais importante do que a própria mensagem. O que importa mesmo é estar onde o público está, isto é, *online*. Entretanto, observa que, para que assim seja, a organização deve ter domínio sobre as ferramentas *online* e a flexibilidade necessária para usá-las, durante uma crise, pois entende que, por maior que seja a preparação para lidar com ela, a crise em si, nunca é totalmente linear como esperada.

Os desafios da comunicação de crise, na era digital, são importantes porque a reputação organizacional é um ativo valioso, que deve ser protegido, e o digital tem a capacidade para de forma rápida e viral prejudicá-la, ou não, caso a comunicação de crise seja feita adequadamente (Combs, 2015), o que tornou as tecnologias de informação e comunicação, como a internet, e, em especial, as redes sociais, ferramentas relevantes para a comunicação estratégica e as crises.

## CAPÍTULO 2

# O Projeto – Plano de Comunicação de Crise e Gestão Reputacional na Era Digital

### 2.1. Descrição e análise do problema – “A crisis is unpredictable but not unexpected” (Coombs,2015:19)

Como refere o editorial da revista, especializada em comunicação organizacional, *Organicom* (2007:5) “há um axioma inexorável sobre as crises: a sua inevitabilidade.” Todas as organizações, mais cedo ou mais tarde, estão sujeitas às crises, é facto. A questão que se coloca é quando a crise ocorrerá e como estarão as organizações preparadas para lidar com ela (Gama, 2005; Forni,2007; Coombs,2015; Pinto,2019). Para estarem à altura das crises, as organizações devem preparar-se, não só para evitá-la ou dirimi-la, mas também para usá-la como oportunidade, em benefício da organização (Massey&Larsen, 2006; Lando,2014; van Ruller, 2018).

As crises expõem os níveis de preparação e a capacidade de resposta de uma organização, testando os seus valores, liderança e reputação, num momento em que não há margem para erros (McLoughlin, 2004). Como as organizações lidam com a crise é mais importante do a crise em si, pois uma má gestão de crise pode ser mais danosa para a organização do que a própria crise (Alves,2007; Lando,2014). Entretanto, todas as crises apontam para uma falha fundamental nas organizações: a falta de processos capazes de antecipar os diferentes acontecimentos que os provocam (Menezes,2011). A forma como uma organização lida com a crise é definida pela forma como ela se preparou para lidar com ela, antes da sua ocorrência. Doutro modo, será demasiado tarde, o que obriga as organizações a agir de forma empírica, por falta de preparação, resultando no cometimento de erros fatais, que, em alguns cenários, levam mesmo à extinção das organizações, situação que poderia ser evitada com uma planificação prévia. Pois, como adverte Lando (2014:11) recordando a célebre citação do presidente americano Benjamim Franklim “Se você falha em planejar, você planea falhar”<sup>1</sup>. Por outro lado, crises antecipadas, com estratégias devidamente preparadas, resultam numa atuação diligente da organização o que favorece a sua reputação (Gama, 2005; Lando, 2014; Forni, 2007). Como comicamente refere Caldini (2000:6) as organizações têm de definir se preferem “um fim horrroso ou um horror sem fim”, realçando que por muito má que seja a crise, nada é pior do que não ter o mínimo controle sobre ela, por falta de acautelamento, situação agravada pelo mediatismo

---

<sup>1</sup> Da tradução da frase “If You fail to plan, you are planning to fail.”

da visibilidade *online* e o escrutínio dela resultante, fenômenos típicos da era digital (Lando, 2014; Coombs, 2015).

A literatura acadêmica é unânime em apontar como elementos essenciais de um plano de comunicação de crise a equipa de gestão de crise e o plano de comunicação de crise (Caldini, 2000; Gama, 2005; Massey&Larsen, 2006; Alves, 2007; Forni, 2007; Lando, 2014; van Ruller, 2018; Pinto, 2019). Entretanto, Coombs (2015), numa obra enciclopédica sobre a gestão de crise, destaca o papel da comunicação de crise em todo o processo que, como metaforicamente observa (Coombs, 2015:13), “a comunicação de crise é o sangue que dá vida ao processo de gestão de crise. Quando a comunicação de crise é ineficaz, o mesmo ocorre com o esforço de gestão de crise.” Como afirmam Massey&Larsen (2006:69) citando Coombs “A comunicação de crise lida, num nível micro, com o que a gestão de crise lida, num nível macro”, o que nos permite perceber que, apesar da comunicação de crise e a gestão de crise serem coisas distintas, elas estão intrinsecamente correlacionadas. A comunicação de crise é um dos mais importantes pilares da gestão de crise. O esforço de um e de outro, individualmente, não será suficiente para lidar com a crise. A comunicação sozinha não resolve, porque quando uma crise atinge a organização ela transcende a comunicação (Forni, 2007).

Além de definir as estratégias de resposta que devem ser implementadas durante a crise, um plano de comunicação de crise eficaz fornece ferramentas para a identificação de sinais de crise, prevenção e preparação para crise, antes da crise, assim como identifica as oportunidades de aprendizagem, depois da crise, estabelecendo os mecanismos pelos quais a organização passa a sua mensagem às respetivas partes interessadas, de forma a preservar a sua reputação, em todo do processo de crise (Forni, 2007; Lando, 2014; Coombs, 2015; Pinto 2019).

Compreender o processo de gestão de crise é essencial para uma comunicação de crise eficaz que deve ser integrada nas operações normais de uma organização. Para gerir crises não basta desenvolver um plano e executá-lo. Em vez disso, deve-se tratar o tema como um processo contínuo (Coombs, 2015). Coombs (2015:13) salienta que a gestão de crise não deveria ser vista no sentido de um meio que é utilizado quando a crise ocorre, por ser uma visão bastante redutora e reativa. Ao invés, numa perspectiva mais abrangente e proativa, a gestão de crise deveria ser abordada como um processo equiparado à análise SWOT<sup>2</sup> no qual as organizações identificam os seus pontos fracos, que são as ações que a organização não está a realizar para se preparar para as crises; os pontos fortes, que são as ações da gestão de crise que a organização realiza bem; oportunidades, que são os recursos que uma organização pode acessar antes para reverter a crise a seu favor; e as ameaças, que são os fatores que podem evoluir para crises.

---

<sup>2</sup> Da tradução de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, cada inicial forma a sigla SWOT

## 2.2. Pré-crise “If you fail to plan you plan to fail”- Benjamin Franklin

Segundo McLoughlin (2004), antes mesmo de se colocar em ação um plano de comunicação de crise, é necessário que se assegure que, de facto, se está perante uma crise, pois uma interpretação equivocada do evento pode levar à aplicação da ação corretiva inadequada. O autor faz a distinção entre incidente, emergência e crise.

- **Incidente** - situação expectável para a organização que habilita profissionais para as resolver. Por exemplo, incêndio, anúncio de demissão ou desvalorização na bolsa, etc. Para que um incidente não ultrapasse esta categoria, recomenda McLoughlin (2004) que a organização prontamente se pronuncie, informando com coerência e prestando os esclarecimentos necessários;
- **Emergência** - evento que, por norma, a atenção despertada no público e nos *media* não ultrapassa 48 horas. Perante uma emergência, aconselha McLoughlin (2004) que a organização tome as medidas necessárias para acudi-la;
- **Crise** - acontecimento que ameaça a integridade, prestígio ou mesmo a sobrevivência de uma organização, pondo em risco a sensação de segurança e valores das suas partes interessadas.

A melhor maneira de gerir uma crise é antecipá-la e, sempre que possível, evitar que ela ocorra (Pinto, 2019; Coombs, 2015). Organizações avisadas sabem que crises ocorrerão, elas simplesmente não sabem quando. Geralmente, tende-se a pensar que a gestão de crise é reativa porque se concentra no que uma organização faz em resposta à crise. No entanto, as gestões de crise prudentes devem ser proativas, buscando sinais de alerta de crise e tomando medidas destinadas a reduzir ou eliminar a possibilidade de a situação evoluir para uma crise e realizar as medidas necessárias, para o caso de crise vir a ocorrer, já que, por muito que se tente, nem todas as crises são evitáveis.

A fase de pré-crise visa a deteção de sinais, prevenção e preparação para a crise (Coombs, 2015; Lando, 2014; Pinto, 2019). A deteção de sinais tenta encontrar sinais de alerta de crise, enquanto a correção é projetada para reduzir ou eliminar a ameaça. Combinados, os dois formam o processo de prevenção de crise constituído por 5 cinco etapas (Coombs, 2015): (1) identificar as fontes a serem verificadas, (2) colher as informações, (3) analisar as informações, (4) tomar as medidas preventivas, se necessário, e (5) avaliar a eficácia da redução de ameaças.

**1 - Identificar as fontes a serem verificadas:** bandeira vermelha é o termo comum para um sinal como alerta de perigo. Sinais de alerta de perigo, no processo de prevenção de crise, indicam o que procurar, onde procurar (fonte) e o que significa (análise). Um dos métodos usados para monitoração é assistir, ouvir ou ler fontes de notícias, quer seja nos *media* tradicionais ou digitais. Estudos de caso de organizações semelhantes são um recurso valioso através do qual as organizações aprendem com a crise de outros. Os indivíduos são outra fonte de informações,

sendo divididos em duas categorias amplas: especialistas de opinião pública e as próprias partes interessadas da organização. Especialistas em opinião pública, fornecem percepções sobre as atitudes, estilos de vida e valores da organização. As partes interessadas podem dizer à organização como se sentem sobre as questões e ações organizacionais (Massey&Larsen, 2006; Coombs, 2015; Pinto, 2019). É fácil se tornar excessivamente dependente dos meios de comunicação massiva, convencionais e digitais, e ignorar as pessoas como recursos de informação. Porém, a Internet é uma fonte que as organizações não devem subestimar, já que a sua quantidade de utilizadores continua a crescer, tornando-se num recurso de informação cada vez mais relevante. A tabela seguinte apresenta as várias fontes potenciais de crise para monitorar.

Tabela 1 : Fontes para monitorar

<b>Fontes de Problemas para Gerir</b>	TRADICIONAL
	Meios de Comunicação: Jornais, noticiário, notícias e revistas de negócios
	Publicações de Especialidade: Publicações sobre medicina e ciência
	<i>Newsletters</i> : Publicações governamentais
	Opinião pública: Opiniões de especialistas
	Ações das partes interessadas
	ONLINE
	Notícias gerais e notícias sobre negócios
	Jornais online, revistas, publicações comerciais
	Arquivos de associações profissionais, grupos de interesse e agências governamentais
<b>Fonte de Avaliação de Risco</b>	Conteúdo produzido: websites, blogs e grupos de discussão
	Gestão de qualidade, exposição de responsabilidade; exposição de desastres naturais
	Crise de exposição ambiental, exposição criminal, exposição por adulteração de produtos
	Auditorias legais e de compliance, auditorias financeiras, pesquisas éticas sobre o clima
<b>Fontes de Reputação</b>	Exposição de compensação dos trabalhadores, segurança – registo de acidentes, perfil comportamental
	Conteúdo produzido: websites, blogs e grupos de discussão
	Comentários das partes interessadas enviadas à organização

Fonte: Coombs, 2015:71

**2 - Recolha das informações:** uma vez localizadas as fontes com potencial de crise, é necessário colher delas as informações relevantes. A análise de conteúdo, entrevistas, pesquisas, grupos de foco e contatos informais estão entre as ferramentas de colheita mais utilizadas. A familiaridade com essas ferramentas é um importante ativo de gestão de crises.

**3 - Análise das informações:** colher informações sobre questões, riscos e relacionamentos com as partes interessadas não tem valor, a menos que as informações sejam analisadas para determinar se contêm riscos de crise. Análise é o processo de entender se e como um sinal de alerta pode impactar a organização e é feita em torno de dois fatores: probabilidade e impacto. A probabilidade é a possibilidade de uma ameaça se tornar uma crise. O impacto é o efeito que a crise pode ter nas partes interessadas e na organização. A detecção de uma crise começa quando se determinam quais os mecanismos de detecção de informações já existem na organização. Como adverte Coombs (2015:80) “Evite inventar a roda”. Deve revisar-se as fontes de gestão de problemas, fontes de risco e fontes de reputação internas para ver se são abrangentes. Deve verificar-se se a organização atualmente colhe informações relacionadas a sinais de alerta ou já as processa para conhecimento. Novos procedimentos devem ser desenvolvidos apenas se as principais fontes existentes não estiverem à altura da missão.

**4 – Realizar as ações preventivas:** uma vez avaliadas as ameaças, é necessário determinar-se se deve agir ou não e que ações serão realizadas. As ações criam mudanças que eliminam ou reduzem a probabilidade de um sinal de alerta se tornar uma crise. Ações são tomadas para gerir problemas, reduzir riscos e construir ou manter reputações.

**5 – Avaliação da eficácia da redução de ameaças:** a avaliação monitora a ameaça para determinar se a ação tomada para abordá-la teve algum efeito. A avaliação consiste em comparar a resolução real do problema com a pretendida ou desejada. O sucesso é medido pela proximidade da resolução real à desejada. O risco deve ser monitorado continuamente para garantir que a ameaça não reapareça.

Pese embora, o desejável seja prevenir que as crises ocorram, nem todas são evitáveis. Por isso, é essencial que as organizações estejam a postos para a enfrentarem, o que nos leva à preparação da crise. De acordo com Coombs (2015) as organizações devem se preparar para lidar com a crise seguindo seis etapas: (1) diagnóstico de vulnerabilidades, (2) avaliação dos tipos de crise, (3) seleção e treinamento da equipa de gestão de crise, (4) seleção e treinamento de porta-voz, (5) elaboração do plano de gestão de crise e (6) revisão do sistema de comunicação de crise.

**1 – Diagnóstico de vulnerabilidades** - os gestores de crise devem identificar as crises às quais as suas organizações estão mais vulneráveis. As vulnerabilidades normalmente são avaliadas usando uma combinação de probabilidade de ocorrência e gravidade dos danos. Começa-se por listar todas as crises possíveis que podem afetar a organização. Uma vez desenvolvida uma lista final de potenciais crises, cada crise deve ser avaliada. Uma abordagem comum é classificar cada crise de 1 a 10 para probabilidade e impacto. A probabilidade representa a

possibilidade de a crise vir a acontecer e o impacto é a quantidade de danos que uma crise pode causar à organização e suas partes interessadas.

**2 – Avaliação de tipos de crise** - após identificar as vulnerabilidades é preciso classificar a que tipo de crise poderia corresponder, de acordo com a seguinte listagem:

- **Interrupções operacionais por desastres** - são eventos calamitosos como tornados, furacões, cinzas vulcânicas, inundações ou emergências de saúde;
- **Violência no local de trabalho** - ocorre quando um funcionário ou ex-funcionário comete violência contra outros funcionários nas dependências da organização;
- **Rumores:** verificam-se quando informações falsas ou enganosas são deliberadamente divulgadas sobre uma organização ou seus produtos, a fim de manchar a sua imagem;
- **Perda inesperada de liderança chave** - surge quando uma organização perde repentinamente um líder chave, por doença ou morte;
- **Malevolência** - constata-se quando algum ator externo ou oponente emprega táticas extremas para atacar a organização, como adulteração de produtos, sequestro, terrorismo ou invasão do sistema informático;
- **Desafios** – surgem quando a organização é confrontada pelas partes interessadas descontentes com alegações de que está a operar de maneira inadequada;
- **Acidentes com erros técnicos:** ocorrem quando a tecnologia utilizada ou fornecida pela organização falha e causa um acidente industrial;
- **Dano do produto por erro técnico:** verifica-se quando a tecnologia utilizada ou fornecida pela organização falha e resulta em um defeito ou produto potencialmente prejudicial;
- **Acidentes por erro humano:** ocorrem quando o erro humano causa um acidente;
- **Dano do produto por erro humano:** surgem quando o erro humano resulta em um defeito ou produto potencialmente prejudicial;
- **Influências organizacionais:** constatam-se quando a administração toma ações que sabe que podem colocar as partes interessadas em risco ou viola de propósito a lei.

Seria impossível para uma organização preparar uma estratégia para lidar com cada crise, mas ela pode se preparar para os principais tipos que identificar. As organizações devem ter a lista dos principais tipos de crise que podem vir a enfrentar. Para o efeito, deve primeiro organizar a lista de crises potenciais por tipo. Em segundo lugar, selecionar pelo menos uma crise de cada tipo, escolhendo aquelas com a maior classificação de vulnerabilidade, e, por último desenvolver estratégias para lidar com cada uma das crises.

**3 – Selecionar e treinar uma equipa de gestão de crise** (Coombs, 2015; Pinto, 2019;): A Equipa de Gestão de Crises (EGC) é um grupo multifuncional de pessoas, afetas à organização, que são designadas para lidar com qualquer crise. Uma segunda responsabilidade da EGC é executar o plano durante crises, simuladas ou reais, o que nos leva à sua terceira grande responsabilidade: lidar com fatores que não estão previstos no plano.

Os membros da equipa devem representar divisões funcionais específicas ou posições dentro da organização, incluindo as áreas jurídicas, segurança, comunicação, operações ou técnicas, garantia de qualidade, gestor de redes sociais, recursos humanos, tecnologia da informação, finanças, relações governamentais, marketing e a figura do topo da administração ou representante. Recomenda-se que haja membros, em particular os da área de comunicação, que estejam a tempo integral dedicados à gestão de crise, criando-se na organização uma área especializada na matéria, com profissionais capacitados e treinados (Bueno, 2009; Pinto, 2009; Coombs, 2015).

**4 – Seleção e treinamento de porta-voz** - o porta-voz é a voz da organização durante a crise. A sua principal responsabilidade é gerir a precisão e a consistência das mensagens vindas da organização. Um porta-voz mal treinado ou não qualificado apenas agrava a situação de crise. Como observa Alves (2007: 89), “um presidente de empresa que é treinado, durante sua formação académica, para ler um relatório financeiro, não está preparado para gerenciar, comunicar e liderar uma crise que põe em risco a existência de sua empresa e carreira”. Cada organização deve ter um leque de porta-vozes, todos selecionados e treinados, que de acordo com Coombs (2015) terão como missão as seguintes tarefas:

- **Aparecer agradável à câmara** - a importância de parecer agradável diante das câmeras não decorre de uma observação superficial de que o porta-voz deve ter uma boa aparência. Ser agradável diante das câmeras reflete um conjunto de habilidades que ajudam o porta-voz a atingir uma série de objetivos de crise importantes. Os porta-vozes devem aprender a manter contato visual consistente com o público, olhando para o público ou a câmara pelo menos durante, 60% do tempo, usar gestos com as mãos para enfatizar pontos, variar as vozes para evitar monotonia, mudar as expressões faciais e evitar apoios verbais. As pesquisas (Coombs, 2015) indicam que essas variáveis promovem a percepção de dominância, atenção e simpatia, bem como aumentam a credibilidade. Os porta-vozes serão percebidos de forma mais positiva pelas partes interessadas ao maximizar os fatores referidos, uma vez que promovem o controlo e a compaixão, e

minimizam a percepção de engano. O treinamento de *media* para porta-vozes deve incluir esforços para torná-los cientes de seus hábitos e aperfeiçoar as suas habilidades.

- **Responder às perguntas de maneira eficaz** - responder às perguntas de forma eficaz significa fornecer respostas às perguntas feitas. Às vezes, o porta-voz não sabe a resposta, o que é perfeitamente normal. O correto, nestas situações é admitir-se que não se sabe a resposta, mas prometer-se entregar as informações assim que as obtiver (Coombs, 2015). Nunca se deve dizer “sem comentários”. Essa frase despoleta dois eventos negativos. Em primeiro lugar, 65% das partes interessadas que ouvem “sem comentários” equivale à uma admissão de culpa (Lando, 2014; Coombs, 2015). Como diz David Pendery, referido por Coombs (2015:108), “sempre que se recusar a comentar sobre uma crise conhecida, você parecerá ingênuo, na melhor das hipóteses, e, na pior das hipóteses, incompetente”. Em segundo lugar, “sem comentários” é uma forma de silêncio que é uma resposta muito passiva. Como em uma crise, ser passivo é permitir que outros atores no evento de crise digam e interpretem a crise da forma que acharem mais conveniente, esta resposta não é aconselhável de todo (Coombs, 2015). Os jornalistas buscarão fontes alternativas que não retratarão necessariamente a verdade dos fatos. Uma interpretação baseada em informações erradas pode prejudicar a reputação da organização. Pesquisas quantitativas (Forni, 2007) mostram que uma notícia negativa tem um impacto três vezes maior do que uma notícia positiva, durante a cobertura de crise. Portanto, o silêncio é contraproducente, perigoso e não recomendável durante a crise (McLoughlin, 2004; Gama, 2005; Lando, 2014; Coombs, 2015).
- **Lidar com o estresse** - a incapacidade de lidar com o estresse reduz a capacidade de um porta-voz de responder a perguntas de forma eficaz, porque muito estresse corrói o desempenho da tarefa em geral.
- **Apresentar informações de crise com clareza** - as respostas do porta-voz devem ser claras e concisas, garantindo que as partes interessadas sejam capazes de entender o que é dito. O que implica que a resposta esteja livre de jargões organizacionais e de detalhes excessivamente técnicos.
- **Lidar com perguntas difíceis** - nem todas as perguntas são do mesmo calibre. O porta-voz deve aprender a reconhecer perguntas difíceis e responder de forma adequada. O reconhecimento envolve a prática de ouvir as perguntas feitas em formato de entrevista coletiva. Para perguntas longas e complicadas, a pergunta deve ser repetida, reformulada ou explicada. Várias perguntas em uma pergunta podem ser tratadas de duas maneiras. Em primeiro lugar, o porta-voz pode escolher que parte da pergunta responder,

selecionando a parte da pergunta que melhor se adapta ao fornecimento da mensagem desejada pela organização. Em segundo lugar, o porta-voz pode abordar todas as partes da pergunta. Uma questão baseada em informações erradas deve ser corrigida. O porta-voz deve certificar-se de que a desinformação é removida dos dados sobre a crise. O treinamento ajuda o porta-voz a identificar e desenvolver respostas eficazes para perguntas difíceis.

Em suma, a fase de preparação da gestão de crises antecipa a ocorrência de crises. A organização reúne os recursos necessários para gerir com eficácia as crises que podem ocorrer. O diagnóstico de vulnerabilidades avalia a probabilidade e o impacto de crises organizacionais em potencial. Uma organização não pode se preparar para todas as crises, mas pode preparar-se para os principais tipos identificados. O diagnóstico de vulnerabilidades e as informações sobre os tipos de crise são utilizados para construir a lista de crise. A equipa de crise é responsável por gerir a crise. Portanto, é essencial selecionar cuidadosamente e treinar cada membro. Os membros da organização devem ser proativos e realizar ações antes que uma crise ocorra e tomar todas as medidas necessárias para prevenir crises, sempre que possível. O porta-voz é uma função especializada dentro do processo de gestão de crises e fornece um elo vital para as partes interessadas.

**5 – Elaborar um Plano de Gestão de Crise** - se há parte da gestão de crise que é sobejamente conhecida pelas organizações, certamente, é o Plano de Gestão de Crise (PGC), documento que deve conter as informações necessárias para orientar a EQG na gestão da crise, mas não deve ser excessivamente longo e complicado (Alves, 2007). A criação de um PGC pressupõe que há valor em um planeamento antes da crise. O planeamento ajuda a organização a se adaptar ao seu ambiente e melhora a possibilidade de alcançar os resultados desejados. No entanto, existem limites para os planos. Se os planos se tornam inflexíveis, força a EQG a seguir de forma mecânica um conjunto prescrito de ações, o planeamento revela-se negativo para a organização (Eriksson, 2012). As crises criam incerteza e nenhum PGC pode prever todas as reviravoltas de uma crise. O valor do PGC é, sobretudo, uma ferramenta de referência. O PGC tem, três componentes básicos: (1) documentação, (2) informações de contato e (3) lembretes.

**1 – Documentação** – esta parte do PGC lista todos os principais canais de comunicação externa e respectivos responsáveis, usados pela organização, e um apêndice. Um apêndice de crise é um banco de dados que pode conter informações recolhidas, modelos, *kit* de imprensa e conhecimento de crises anteriores. Os modelos são instruções pré-escritas que requerem apenas o preenchimento de alguns espaços em branco antes de serem divulgados. O foco está nas informações básicas: o que aconteceu, onde aconteceu, a causa e os próximos passos a

serem dados (Coombs, 2015). Vários comunicados à imprensa, mensagens no Twitter, publicações no Facebook e em diferentes páginas *web* devem ser redigidos com antecedência e aprovados pelo departamento jurídico. Os modelos devem aproveitar a natureza interativa da Internet para maximizar as potencialidades oferecida pelas tecnologias *online*. É importante notar que o conteúdo dos modelos é definido pela comunicação estratégica da organização, na medida que estes devem refletir os objetivos da organização que, durante a crise devem ser claramente comunicados. O conhecimento de crises passadas também deve estar disponível na memória organizacional como referência para orientar as ações atuais, repetindo os sucessos e evitando os erros anteriores. Um *kit* de imprensa é um conjunto de informações sobre a organização, com suas informações históricas, fichas técnicas de produtos e serviços, imagens digitais, arquivos de vídeo e biografias da alta administração, com informações básicas que a imprensa pode usar ao redigir os seus conteúdos sobre a crise.

**2 – Informações de Contato** – a missão deste documento é fornecer um sistema fácil para identificar e alcançar a EGC e demais pessoas e entidades necessárias à gestão de crise. Para começar a lista deve conter os nomes e informações de contato de todos os membros da EGC, suas áreas de experiência, quaisquer intervenientes externos que possam ser relevantes para a crise, com a indicação da razão da sua relevância e listar quais tipos de crises em que melhor se encaixam. As organizações devem desenvolver procedimentos para todas as partes interessadas que podem entrar em contato com ela, para saber quem irá perguntar, o que será questionado, quem deverá responder e como deverá fazê-lo.

**3 – Lembretes** – nesta seção estão contemplados lembretes que durante a crise facilmente são esquecidos, como, por exemplo, informação sobre a organização que, por razões estratégicas, jamais deve ser disseminada; dados sensíveis sobre as partes interessadas que devem obedecer a procedimentos apropriados, como nunca revelar para a imprensa o nome das pessoas que faleceram em determinado acidente, sem que os familiares sejam previamente notificados; jargões técnicos que devem ser evitados ou que se tiverem de ser necessariamente referidos, qual a melhor maneira de os explicar a quem é leigo (Combs, 2015).

As organizações devem criar versões abreviadas do PGC, seja em versão física ou digital, que permitam o seu fácil acesso, manuseio e transporte, para que a EGC possa, sempre, tê-lo à mão.

O PGC não é suficiente. O perigo de um PGC é que ele pode passar à organização uma falsa sensação de segurança. Em primeiro lugar, o PGC é uma diretriz geral para a ação; representa contingências. As equipas de crise devem adaptar o plano para atender a uma crise específica. Em segundo lugar, o PGC é um documento vivo. As organizações mudam, os seus ambientes operacionais

se renovam e o seu pessoal é alterado. Portanto, o plano deve ser atualizado regularmente, pelo menos, uma a duas vezes por ano, para ajustar às alterações necessárias. Terceiro, um PGC tem pouco valor se não for testado e praticado em simulações ou exercícios. A prática é a única maneira de os membros da EGC ganharem experiência na execução do plano, elemento essencial para que possam lidar com uma crise com a confiança e preparação necessária.

#### **6 – Revisão do sistema de comunicação de crise** (Pinto, 2019; Massey&Larsen, 2006).

Com a EGC e o PGC instalados, a organização deve certificar-se de que o sistema de comunicação está apto para a crise. Os elementos do sistema de comunicação de crise são (1) o sistema de notificação em massa, (2) o centro de controlo de crise e (3) a intranet e Internet.

- **Sistema de Notificação em Massa** - é o mecanismo pelo qual se envia uma mensagem para um grande número de pessoas. As mensagens precisam ser curtas e claras. Redes sociais como Twitter e Facebook não são projetados para serem usados como sistemas de notificação em massa, embora algumas organizações os usem para este fim.
- **Centro de controlo de crise** - é o local para a EGC se encontrar e discutir a crise. Funciona como um centro de colheita de informações e um lugar para informar aos *media*. Para cumprir com as suas várias funções, o centro de controlo de crise, idealmente, deverá ter uma sala de planeamento de cenários em que os membros do EGC possam se reunir, um centro de comunicação para monitoramento de informações, com televisões, telefones, computadores, vários monitores de computador, para acompanhamento das redes sociais e serviços de notícias, e uma sala destinada a receber a imprensa.
- **Intranets e Internet** - a intranet é vantajosa devido a sua velocidade de acesso às informações para o EGC e outros funcionários. Já a Internet oferece vários canais com diferentes aplicativos para comunicação de crise. A análise da Internet será dividida em duas categorias: (1) websites e (2) redes sociais.

**1 – Websites** – estes permitem que partes interessadas acessem às informações organizacionais atualizadas sobre a crise. Ainda assim, estranhamente, os pesquisadores descobriram que apenas cerca de 60% das organizações em crise usam o *website* (Combs, 2015) Deixar de usar o *website* em uma crise se tornará uma responsabilidade maior para as organizações, pois as partes interessadas usam cada vez mais a *web* como um meio de obter informações rapidamente (Poupinha&Espanha, 2005). Se a organização não abordar a crise *online*, as partes interessadas podem perguntar-se o porquê. É necessário contar o lado da história da organização, e o site oferece um lugar ideal para este fim.

**2 – Redes Sociais** - durante a crise, as partes interessadas farão pesquisas online para obter informações sobre a crise. Durante a preparação, as equipas de crise devem identificar as palavras-chave que serão pesquisadas em cada uma das várias crises que a organização provavelmente encontrará, certificando-se que estas estão em seus modelos e que a lista esteja disponível para a elaboração de mensagens, durante a crise.

Conforme observado anteriormente, as organizações hesitam em abordar crises em seus *websites* e estão ainda mais relutantes em fazê-lo nas suas redes sociais, o que, segundo Coombs (2015) é um erro porque o não reconhecimento da crise nas redes sociais é potencialmente prejudicial. Não usá-las durante a crise é uma falta de visão porque uma organização perde três significativos benefícios. Em primeiro lugar, as redes sociais são ideais para a apresentação rápida de informações que contam o lado da história da organização. Em segundo lugar, uma organização que controla as suas mensagens nas redes sociais e pode usar toda a sua gama de canais de comunicação para contar seu lado da história. Finalmente, as partes interessadas que consomem as redes sociais de uma organização normalmente a apoiam. Contudo, note-se que se a organização não tiver uma presença *online* estabelecida, antes da crise, as redes sociais agregarão pouco valor à comunicação, durante crise (Lando, 2014).

O PGC deve ser elaborado meticulosamente antes que ocorra uma crise e o sistema de comunicação de crise deve estar em funcionamento. Um PGC e uma EGC excelentes são inúteis se a estrutura física do sistema de comunicação não estiver a funcionar corretamente. Todos os elementos de preparação devem ser revistos e atualizados regularmente para manter um estado de prontidão para crises (Coombs, 2015).

Para o sucesso da preparação de crise é, também, imperioso que a organização identifique e conheça as suas partes interessadas e, sobretudo, entenda quais são as suas expectativas, para melhor poder lhes atender (Pinto, 2019).

### **2.2.1. Resistência à crise**

É uma arrogância acreditar que apenas a organização pode colocar o rótulo de crise em uma situação (Coombs, 2015). Interpretações de crise são socialmente co-criadas pelas partes interessadas, com particular atenção para os *media*, e a organização. Se as partes interessadas acreditam que existe crise, então há crise. A interpretação de uma crise ganha força quando se espalha entre as partes interessadas. A lição a ser aprendida aqui é que se a EGC acredita que uma interpretação da crise terá repercussão entre os outros interessados, por isso os gestores de crise devem trabalhar para convencer a administração a aceitá-la como uma crise, de modo que se possam realizar as diligências

necessárias à sua resolução. A administração, para ser persuadida, precisa de informações que indiquem que o problema é (a) importante - o dano ocorrerá ou se tornará mais grave com a disseminação; (b) imediato - há pressões para agir agora; ou (c) incerto - há ambiguidade em torno da situação. Qualquer um destes três pode sinalizar uma crise, mas se todos estiverem presentes, é, certamente, uma situação convincente (Coombs, 2015). Ainda assim há organizações que examinando o custo de preparar um plano de gestão e comunicação de crise têm a fantasia de que nada lhes vai acontecer ou se acontecer, resolverão o assunto com facilidade (Pinto, 2019). Até que o paradigma de pensamento mude por completo, as organizações atingidas por crises vão continuar a sofrer danos muitos maiores do que se tivessem um plano de comunicações de crise totalmente desenvolvido. Os planos de crise têm aumentado significativamente na última década, no entanto tem sido uma tendência que tem crescido de forma mais lenta do que o desejado (Caldini, 2000; Forni, 2007; Alves, 2007; Lando, 2014; Pinto, 2019).

### **2.2.2. Utilização do Digital na Comunicação de Crise na fase da Pré-Crise**

É a fase de procura de sinais de alerta de crise, para a qual a internet tem muitas ferramentas úteis, sendo ela própria uma valiosa fonte de busca. A natureza da Internet é que ideias de fontes, aparentemente sem importância, podem se espalhar rapidamente, criando assim o potencial para uma crise, pensamento enraizado na abordagem das grandes sementes às mensagens virais que devem ser cautelosamente monitorizadas de modo a evitar que se tornem crises (Ericksson, 2011; Coombs, 2015).

### **2.3. Crise**

Nesta fase, a comunicação, em particular com as partes interessadas da organização, tem um papel de destaque e crítico. A crise começa com um evento desencadeador que marca o seu início e termina quando é resolvida. Segundo Coombs (2015), a fase de crise tem dois subestágios: (1) o reconhecimento da crise e (2) a contenção da crise.

**1 – Reconhecimento da crise** – inclui a compreensão de como os eventos são rotulados e aceites como crises – como “vender” uma crise para a administração – e os meios para a recolha de informações relacionadas à crise.

**2 – A Contenção de crises** – concentra-se na resposta da organização à crise, incluindo a importância e o conteúdo da resposta inicial, a relação da comunicação com a gestão da reputação, planos de contingência e questões de acompanhamento. Parte da resposta é a recuperação que engloba as ações da organização para retornar às operações normais o mais rápido possível.

Uma vez que uma crise ocorra, a EGC deve trabalhar para evitar que a crise se espalhe para áreas não afetadas da organização e limitar sua duração (Coombs,2015). A comunicação de crise apresenta desafios únicos durante a fase de resposta. Internamente, deve-se colher e processar informações para tomar decisões. Externamente, as partes interessadas devem ser informadas sobre a crise e que ações estão a ser tomadas para resolvê-la. As discussões sobre a comunicação de crise externa devem incluir forma, estratégia e conteúdo. A forma é como a resposta deve ser apresentada e é um aspecto tático da comunicação de crise. A estratégia enfatiza a forma como a comunicação de crise é usada para alcançar certos resultados.

**1 – Forma de resposta à crise** – a resposta à crise inclui as primeiras declarações públicas que o porta-voz da organização faz sobre a crise. O foco na resposta inicial decorre do fato de que as primeiras impressões se formam rapidamente e ditam o restante da percepção das partes interessadas aos esforços de comunicação da crise (Coombs, 2015). Em termos da forma de comunicação de crise, as respostas devem ser rápidas, consistentes e abertas.

- **Respostas rápidas** – quanto mais rápido as partes interessadas puderem ouvir sobre a crise pelos *media*, mais rápido a EGC deve responder. A necessidade de velocidade na comunicação de crise aumenta à medida que a tecnologia acelera a disseminação de informações, reduzindo o tempo que a organização tem para responder (Coombs, 2015). Qualquer lacuna de informação será preenchida de alguma forma e por alguém que pode estar mal informado ou motivado a prejudicar a organização. O silêncio é uma resposta inadequada que reflete insegurança, exatamente o oposto do que a organização deve transmitir, sendo a sua maior prioridade passar o seu lado da história às partes interessadas. Portanto, uma resposta rápida protege a reputação da organização. A falta de informação e conhecimento, adicionado à necessidade de uma resposta rápida, pode resultar em dois erros crassos de comunicação crise. O primeiro é o já referido, “sem comentários”. O melhor é sempre dizer que ainda não se tem conhecimento da informação, mas que esta será partilhada assim que for encontrada. O que leva ao segundo erro: não dar as informações prometidas às partes interessadas. Um bom relacionamento entre a organização e as partes interessadas baseia-se na confiança, e a confiança exige que a organização cumpra com o que promete. A falta entrega das informações prometidas compromete o relacionamento da organização, reduzindo assim a sua credibilidade. Se a organização não se pronunciar, alguém certamente o fará por si, mas não necessariamente da melhor maneira, podendo mesmo passar informações equivocadas (Caldini, 2000). Por fim, responder rapidamente a uma crise não deve ser confundido com resolvê-la rapidamente. O tempo de resposta é um elemento tático da resposta à crise, enquanto a resolução de uma crise é um elemento estratégico da organização (Coombs, 2015).

- **Falar com consistência** – A organização deve passar mensagens consistentes para as partes interessadas. A consistência é essencial para construir a credibilidade da resposta. Por outro lado, a equipa de crise deve ter algum controlo sobre os canais de comunicação para criar mensagens consistentes, evitando que especulações e rumores possam ser feitos por porta-vozes não oficiais. A comunicação dos funcionários sobre uma crise pode ser positiva para uma organização. Os funcionários são considerados mais confiáveis do que os responsáveis das organizações (Coombs, 2015). Isso significa que os funcionários podem ser canais úteis para transmitir informações precisas sobre crises às partes interessadas, mas, para isso, é necessário mantê-los bem informados. Como explica Gama (2014:146) “Os empregados são, ao mesmo tempo, a audiência mais tolerante e a mais crítica. A atenção em relação ao público interno tem que ser redobrada, no sentido de fomentar um espírito de partilha e de coesão. O objetivo é conseguir que o seu comportamento seja orientado para a proteção da própria empresa, sobretudo quando esta se encontra vulnerável, perante os *media* e a opinião pública. Essa informação implica que cada empregado tenha um entendimento completo dos propósitos e dos objetivos de uma organização. Se possuir uma cultura que se apoia no consenso, na negociação e no compromisso, o público interno, imbuído dessa mesma cultura, funciona como um agente mobilizador no desempenho das suas funções. Uma ação concertada com o público interno implica que cada um se sinta envolvido e perceba os objetivos da empresa, sentindo-se simultaneamente parte ativa na tomada de decisões. No entanto, isto pressupõe que a empresa aposte numa cultura em que a participação e o espírito de partilha, apoiados num sistema de valores, levem a que todos lutem por uma causa comum.”
- **Abertura** – significa ter disponibilidade para os *media*, disposição para divulgar informações e honestidade. Um porta-voz deve responder às perguntas em tempo real, se a informação estiver disponível. A questão crucial para a comunicação de crise não é “o que deve ser divulgado?” e sim “o que as pessoas precisam saber?”. O debate sobre a divulgação levanta a questão da honestidade. Uma recomendação comum para a comunicação de crise é ser honesto e não mentir às partes interessadas. As partes interessadas ficam mais furiosas quando a organização mente sobre uma crise do que quando uma organização simplesmente tem uma crise (Coombs, 2015). A falta de honestidade prejudica seriamente as relações entre a organização e as partes interessadas, destrói a reputação da organização, e pode, inclusive levar a organização a enormes danos financeiros, resultantes de ações judiciais (Caldini, 2000; Coombs, 2015).

**2– Conteúdo da Resposta à Crise** – Os principais objetivos no processo de gestão de crises são prevenir ou minimizar os danos, manter as operações da organização e reparar danos à reputação. Uma comunicação clara é essencial para cada um desses objetivos. O conteúdo da resposta a crises pode ser dividido em três categorias sequenciais: (1) informações de instrução, (2) informações de ajuste e (3) gestão de reputação. As primeiras mensagens devem apresentar informações instrutivas, seguidas das informações de ajuste e, em seguida, reparo da reputação. Pode-se dizer que instruir e ajustar as informações são a base para qualquer resposta à crise.

- **Informações de instrução** – as partes interessadas devem receber as informações com clareza e simplicidade, com os principais dados sobre a crise, para a percepção de que a organização está no controlo da situação.
- **Informações de Ajuste** – ajuda as partes interessadas a lidar psicologicamente com a crise, com a informação atualizada do que aconteceu.
- **Gestão da reputação** – As reputações organizacionais são ameaçadas durante qualquer crise. A comunicação afeta a forma como as partes interessadas percebem a organização durante a crise. A chave é saber quando usar uma estratégia específica. A Teoria da Comunicação de Crise Situacional desenvolvida por Coombs e Holladay (2002) apresenta um conjunto de recomendações para o uso de estratégias de resposta à crises, através da avaliação da ameaça à reputação representada pela situação de crise e, em seguida, recomenda estratégias de resposta à crise por postura, com base no nível de ameaça à reputação, conforme descrito na tabela seguinte:

Tabela 2: Estratégias de resposta à crise

<b>Postura de Negação</b>	
Atacar o acusador	O gestor de crise confronta a pessoa ou grupo que afirma que a crise existe.
Negação	O gestor de crise afirma que a crise não existe. A resposta deve incluir a explicação da razão pela qual não há crise.
Bode expiatório	Outra pessoa ou grupo fora da organização é culpado pela crise.
<b>Postura de Minimização</b>	
Escusa	O gestor de crise tenta minimizar a responsabilidade da organização pela crise. A resposta pode conter a afirmação de que a organização não tinha qualquer controlo sobre o evento que levou à crise.
Justificação	O gestor de crise tenta minimizar a percepção da crise. A resposta pode incluir que não danos ou que as vítimas mereceram o que lhes aconteceu.
<b>Postura de Restituição</b>	
Compensação	A organização dá dinheiro ou outras benesses às vítimas.

Desculpas	O gestor de crise publicamente afirma que a organização reconhece toda a responsabilidade pela crise e desculpa-se.
<b>Postura de Amparo</b>	
Relembrar	A organização recorda às partes interessadas as suas boas ações passadas.
Insinuação	A organização elogia às partes interessadas.
Vitimização	A organização explica que também é vítima da crise.

Fonte: Coombs, 2015:105

Os públicos-alvo a considerar nas estratégias de crise são as vítimas e as não vítimas (Coombs, 2015). As vítimas são as pessoas lesadas pela crise. As mensagens públicas de crise são projetadas mais para as não-vítimas. As organizações, por norma, usam comunicação direta e privada com as vítimas. O valor das estratégias de resposta à crise está em convencer as não vítimas de que a organização está a tomar as medidas adequadas, incluindo mostrar o respeito necessário pelas vítimas.

Três fatores são usados pela Teoria da Comunicação em Crise Situacional (Coombs & Holladay, 2002) para avaliar a ameaça à reputação apresentada por uma crise: o tipo de crise, o histórico da crise e reputação anterior. Esses fatores são aplicados em um processo de duas etapas. O primeiro passo é determinar o tipo de crise. A segunda etapa é modificar a avaliação inicial com base no histórico da crise e na reputação anterior. Se uma organização teve crises semelhantes no passado, a crise atual será uma ameaça à reputação muito maior. Da mesma forma, uma reputação anterior desfavorável também intensifica a ameaça à reputação. Depois, a equipa de crise seleciona a estratégia de resposta mais adequada à crise. Influenciar a percepção das partes interessadas, com a aplicação das estratégias, só é possível se o planeamento da comunicação de crise for feito de forma proativa, ou seja, antes que a crise comece. As organizações precisam de tempo para analisar como as partes interessadas irão reagir, para empregarem as estratégias de comunicação de crise que as partes interessadas aprovarão, o que garantirá que as partes interessadas tenham uma boa percepção da organização, favorecendo a sua reputação (Lando, 2014).

Apesar do foco da Teoria da Comunicação em Crise Situacional ser a reputação, ela reconhece que as pessoas são a prioridade numa crise. Somente depois de fornecer instruções e ajustar as informações, é que os gestores de crise podem voltar a sua atenção para as preocupações com a reputação.

### **2.3.1. Efeitos da credibilidade e reputação nas estratégias de resposta a crises**

Dois pontos devem ser considerados ao discutir as estratégias de resposta à crise: a credibilidade e a reputação (Coombs, 2015). A credibilidade é composta pela expertise e a confiabilidade. Expertise é o conhecimento da organização sobre o assunto. Uma organização especializada parecerá competente, capaz e eficaz. Confiabilidade é a boa vontade da organização ou sua preocupação com suas partes interessadas. Uma organização confiável é verdadeira, ética e considera como suas ações afetarão as suas partes interessadas. A credibilidade é essencial durante qualquer tipo de evento de crise porque sempre pode haver interpretações conflitantes. Por este motivo, os especialistas em crise enfatizam repetidamente que uma organização deve apresentar seu lado da história ou versão da crise rapidamente (Gama, 2004; Coombs, 2015; Pinto, 2019). Os rumores representam outra forma de crise em que a credibilidade é essencial. Um boato ocorre quando uma declaração falsa sobre uma organização é divulgada. Os especialistas recomendam que as organizações respondam imediatamente aos boatos afirmando que as informações são falsas e injustas (Coombs, 2015). Desarmar um boato requer que a organização seja percebida como um canal confiável de informações - as partes interessadas devem acreditar que a organização é uma fonte de informações precisas.

A reputação de uma organização antecede à sua credibilidade, mas é considerada uma construção separada. A reputação anterior de uma organização pode ser comparada a uma conta bancária (Coombs, 2015). Uma reputação favorável aumenta a conta, enquanto uma crise a diminui. Uma reputação favorável pode atuar como um escudo para proteger a organização contra danos. Na maioria dos casos, entretanto, uma crise infligirá danos à reputação, a perda de capital reputacional. Uma organização com uma reputação favorável pode fazer com que as partes interessadas ignorem as más notícias sobre a organização porque é improvável que acreditem que uma boa organização fez algo mau. Embora a maioria das pessoas acredite rapidamente no pior das organizações, uma reputação favorável pode levar as partes interessadas a acreditar no melhor. Uma reputação favorável também pode oferecer proteção contra a especulação negativa que as crises costumam produzir. Uma relação organização-parte interessada forte e favorável antes da crise protege a organização de danos à reputação indevidos e torna mais fácil a apresentação do seu lado da história.

### **2.3.2. Utilização do Digital durante a crise**

Os gestores de crise devem selecionar, de forma estratégica, os canais de comunicação, tradicionais e digitais, que alcancem de forma eficaz e eficiente o público-alvo. Coombs (2015) apresenta quatro regras básicas ao usar canais de comunicação de crise *online*, durante a crise: (1) estar presente, (2) estar onde a ação está, (3) estar presente antes da crise e (4) ser educado.

**1 – Estar presente** - significa que as organizações não devem se esconder do mundo *online*. As partes interessadas, incluindo os *media*, buscarão informações no site organizacional e nas atividades dos *media* sociais existentes na uma organização. Se a crise nunca for mencionada nos canais digitais da organização, a sua ausência será perceptível, a organização será criticada por ser silenciosa e perde a oportunidade de apresentar sua versão da crise (Poupinha&Espanha, 2005).

**2 – Estar onde está a ação** - refere-se ao uso das origens online da crise como um local para as mensagens de resposta à crise. Se a crise eclodir no Facebook, a página da organização, no Facebook, deve abordar a crise.

**3 – Estar presente antes da crise** - implementar as redes sociais após uma crise é menos eficaz do que se a organização já as tivesse, antes de ela ocorrer. No entanto, ainda vale a pena começar a usar as redes sociais após uma crise devido à necessidade de estar presente onde está a ação.

**4 – Ser educado** - todo o tipo de comunicação organizacional deve se pautar pela educação, mas no digital, devido à sua visibilidade e interação, este aspecto é ainda mais relevante.

As crises nas redes sociais são definidas por Coombs (2015:39) como eventos que podem prejudicar a organização e surgem ou são amplificados pelas redes sociais. Estes tipos de crises costumam ser mais nocivas à reputação da organização, trazendo-lhe novos desafios que se estendem para além do universo *online*.

Coombs (2015) oferece uma visão mais precisa, identificando três tipos de desafios nas redes sociais: (1) orgânico, (2) exposição e (3) vilão, todos eles com implicações para a comunicação de crise. A natureza do desafio impacta como a reputação é afetada e como melhor responde ao desafio.

**1 – Desafio orgânico** – verifica-se quando a organização perde contacto com as mudanças nos valores e interesses das partes interessadas, quando estas sofrem alterações. Por sua vez, as partes interessadas esperam que as organizações reflitam esses novos valores e crenças. Se os comportamentos organizacionais não mudarem para espelhar os das partes interessadas, as partes interessadas perceberão que a organização está a violar as suas expectativas. O desalinhamento de expectativas pode ser um processo natural porque as organizações muitas vezes ficam aquém das expectativas das partes interessadas. Um desafio orgânico busca trazer o desalinhamento à atenção da administração.

**2 – Desafio de exposição** - surge quando as partes interessadas provam que as palavras de uma organização são inconsistentes com suas ações, criando a impressão de malícia organizacional. As organizações parecem fingir atender às expectativas das partes

interessadas, o que é mais prejudicial para a reputação do que simplesmente não reconhecer que existe uma expectativa.

**3 – Desafio vilão** – resulta das discussões entre uma organização e um grupo específico de partes interessadas.

Para responder aos desafios emergentes das crises *online*, Coombs (2015) propõe as seguintes estratégias: (1) refutação, (2) repressão, (3) reforma e (4) arrependimento.

**1 – Refutação** - visa invalidar o desafio. Uma opção é provar que a organização está realmente a atender às expectativas das partes interessadas, por meio de evidências, mas as partes interessadas simplesmente não estavam cientes de suas ações. Outra alternativa é questionar a validade das expectativas, argumentando que a expectativa não é amplamente compartilhada pelos demais e que, por isso, não é algo que a organização deveria atender. Essa opção exige que se mostre como essas partes interessadas estão em descompasso com a maioria. A refutação pode aumentar o dano de um desafio se as partes interessadas provarem que a organização está a falsear sobre como atender às expectativas, ocorrendo assim um desafio de exposição.

**2 – Repressão** - tem como fim evitar que as partes interessadas desafiadoras influenciem outras pessoas. Ações judiciais e outras formas de intimidação podem ser usadas em tentativas de silenciar os desafiadores. Entretanto, note-se que a repressão é uma opção perigosa porque impede a livre troca de ideias e cria a impressão de censura.

**3 – Reforma** - nesta, a organização considera legítima as expectativas das partes interessadas e procura alterar os comportamentos da organização para lhes corresponder. A estratégia de reforma se encaixa bem com um desafio orgânico.

**4 – Arrependimento** - verifica-se quando a organização admite que as suas reivindicações foram exageradas e trabalha para corresponder às expectativas que já afirmava atender. A estratégia de arrependimento encaixa-se com o desafio de exposição. O elemento-chave do arrependimento é admitir o erro.

Os desafios com a reputação, especialmente no digital, são importantes porque uma reputação organizacional é um ativo valioso que deve ser cultivado e protegido e o digital tem a capacidade de, de forma rápida e viral, prejudicá-la ou não, caso a comunicação de crise seja feita adequadamente, com a preparação e conhecimento necessários para a sua gestão, em particular, no universo *online*.

### 2.3.3. Comunicação de Acompanhamento

A EGC deve permanecer em contato com as partes interessadas. Embora a resposta inicial tenha ênfase nos *media*, a comunicação de acompanhamento deve ser mais direcionada às partes interessadas individuais. Além de responder às novas perguntas, a comunicação de acompanhamento envolve a entrega de todas as informações prometidas e a atualização das partes interessadas sobre os novos desenvolvimentos. A EGC deve reportar às partes interessadas, mesmo que seja apenas para dizer que a informação nunca foi encontrada. Uma organização perde credibilidade e prejudica o seu relacionamento com as partes interessadas quando os gestores de crise deixam de cumprir as suas promessas de informação. As atualizações informam as partes interessadas sobre o progresso do esforço de gestão de crises. Quatro informações são cruciais para as atualizações (Coombs, 2015).

- 1 - Informar às partes interessadas sobre como o esforço de recuperação está a progredir;
- 2 - Anunciar a causa da crise assim que for conhecida, caso não seja conhecida no momento da mensagem inicial;
- 3 - Informar às partes interessadas sobre quaisquer ações tomadas para evitar uma repetição da crise, incluindo quando as mudanças foram implementadas.
- 4 - Relatar às partes interessadas qualquer suporte de terceiros que a organização esteja a receber.

O fornecimento destes quatro tipos de informação aumenta a credibilidade da organização. Os itens 1, 2 e 3 reforçam a percepção de controlo, enquanto o item 4 fornece credibilidade adicional. As redes sociais são um canal natural para informações de acompanhamento. Se as partes interessadas estiverem a acompanhar a crise por meio dos canais online, será mais fácil para a organização publicar as atualizações.

A comunicação de crise é essencial para limitar a duração da crise porque está no centro da resposta inicial, da gestão da reputação, da informação das partes interessadas e do fornecimento de informações de acompanhamento. Assumir o controlo antecipado da crise evita que rumores e especulações se intensifiquem. Além disso, a resposta deve ser rápida e consistente, enquanto a organização permanece aberta à comunicação com as partes interessadas.

A comunicação de crise é essencial para combater os danos à reputação associados à crise. As estratégias de resposta à crise afetam a forma como as partes interessadas percebem a crise e a organização em crise. As organizações devem selecionar as estratégias que melhor se adaptam à sua situação de crise específica recorrendo à Teoria de Comunicação de Crise Situacional. Além da resposta inicial, os gestores de crise têm uma variedade de informações de acompanhamento que devem comunicar às partes interessadas, incluindo a entrega de informações previamente prometidas e atualizações sobre o andamento dos esforços de gestão de crises. O diálogo contínuo com as partes

interessadas da organização continua durante todo o processo de gestão de crise. A comunicação regular e bidirecional entre a organização e as partes interessadas, durante a crise, é a força vital de um relacionamento favorável entre a organização e as partes interessadas, essencial para poder controlar e responder à crise, com mínimo de danos à organização e, no ideal dos cenários, com uma atuação que a valorize a sua reputação.

## 2.4. Pós-Crise

Quando uma crise é resolvida e tida como encerrada, a organização deve considerar o que fazer a seguir. As ações pós-crise visam verificar se a crise realmente acabou, preparar a organização para a próxima crise e garantir que as partes interessadas tenham uma impressão positiva dos esforços de gestão de crise da organização. No pós-crise, em primeiro lugar, é fundamental que a organização aprecie os seus esforços, por meio da avaliação. Em segundo lugar, as crises ainda devem ser monitoradas depois de resolvidas, seja pela cooperação em investigações contínuas ou o fornecimento de informações atualizadas necessárias às partes interessadas (Coombs, 2015).

### 2.4.1. Avaliação de Crise

A avaliação é a chave para a melhoria. Uma maneira de melhorar o processo de gestão de crises é aprender o que a organização fez de certo ou errado durante uma crise. A avaliação produz percepções que devem ser tratadas como lições de gestão de crise. Primeiramente, avalia-se como a organização lidou com a crise, examinando a eficácia do plano de gestão de crises e a sua execução. Em segundo lugar, o impacto da crise é avaliado, através da revisão dos danos criados pela crise que fornecem um indicador tangível do sucesso ou fracasso da gestão da crise (Coombs, 2015).

- **Avaliação do desempenho da gestão de crise** - uma organização deve compreender a origem do fracasso ou do sucesso para se aprender as lições que a crise tiver para ensinar, de modo a determinar os seus pontos fortes e fracos, recolhendo os dados da crise.
  - **Colheita de dados** - A colheita de dados é a primeira etapa em qualquer processo de avaliação. Os dados de avaliação vêm de registos de crise, feedback das partes interessadas, medidas de desempenho organizacional, comentários na Internet e *media* tradicional. A especificidade é a chave para uma avaliação útil. Uma regra fundamental na avaliação é não presumir que se sabe como as pessoas se sentem a respeito de uma mensagem ou ação da organização.
- **Avaliação de Impacto** - A gestão de crises é projetada para proteger ativos organizacionais importantes, como pessoas, questões financeiras e reputação, o único elemento que iremos

analisar em função do objeto do presente trabalho. Os fatores de reputação envolvem percepções da organização. Três elementos são relevantes para avaliar os efeitos da crise sobre a reputação: (1) pontuação da reputação pré e pós-crise, (2) cobertura dos *media* e da Internet durante a crise e (3) feedback das partes interessadas.

**1 - Pontuação da reputação pré e pós-crise** - a organização deve avaliar a sua reputação regularmente, solicitando avaliações às suas partes interessadas, para compará-la durante a pré e o pós-crise;

**2 - Cobertura dos *media* e da Internet durante a crise** - Os retratos nos *media*, tradicionais e digitais, sobre a organização e a crise são fundamentais para moldar as percepções das partes interessadas. Os quadros de *media* referem-se ao sucesso de colocar o lado da história da organização;

**3 - Feedback das partes interessadas** – os gestores de crise devem rastrear o boca a boca sobre a organização. As redes sociais são a forma mais fácil de obter dados boca a boca que são um subconjunto dos dados dos *media*. As partes interessadas podem publicar online como se sentiram sobre a gestão de crise da organização. A análise desses comentários pode fornecer percepções sobre a eficácia do esforço de gestão de crises. Três questões são importantes para analisar a percepção:

- (i) As partes interessadas aceitaram ou rejeitaram as estratégias de resposta à crise?
- (ii) O que as partes interessadas gostaram ou não gostaram no esforço de gestão de crises?
- (iii) O que mais as partes interessadas queriam que a organização fizesse?

O feedback negativo às questões colocadas sugere que há danos à reputação da organização. Por outro lado, o feedback positivo indica que houve um bom trabalho por parte da organização, o que protegeu e valorizou a sua reputação.

Após reunidos os elementos para a avaliação, deve-se comparar o resultado obtido com as projeções feitas sobre qual teria sido o impacto se nenhuma ação fosse tomada para gerir a crise e os objetivos estabelecidos no plano de gestão e comunicação crise. Neste momento a honestidade é importante pois o objetivo da avaliação é aprender e melhorar o desempenho em crises, e não atribuir culpas. Esta avaliação identifica os pontos fortes e fracos específicos da EGC, do PGC, onde se inclui o plano de comunicação de crise, e da organização. Além disso, a inclusão de análises de danos indica se o desempenho de gestão de crise é considerado bem-sucedido.

Em suma, mesmo quando uma crise é percebida como terminada, a sua gestão continua. O desempenho da gestão de crises deve ser avaliado. Uma avaliação cuidadosa é essencial para melhorar o desempenho. A avaliação e a documentação da crise devem fazer parte da memória funcional organizacional. Um registo bem organizado das lições da crise permitirá que o conhecimento seja usado na gestão de crises futuras. Por último, a EGC deve ajudar em qualquer investigação contínua, manter o fluxo de informações de acompanhamento com as partes interessadas e continuar a monitorar a crise. Ao fazer isso, a organização é naturalmente redicionada para a fase de pré-crise, mostrando que a gestão de crises, e consequentemente a comunicação de crise, é um processo contínuo e cíclico (Gama, 2004; Ericksson, 2011; Coombs, 2015; van Ruler, 2018).

#### **2.4.2. Utilização do Digital na Pós-crise**

Nesta fase os *media* digitais são úteis como meio de a organização reafirmar o fim da crise e monitorar o seu impacto junto das suas partes interessadas, através dos seus canais digitais. Para esta missão, não só na fase de pré-crise, mas em todo o processo de gestão de crise, importa realçar o aparecimento de uma nova categoria profissional trazida pela era digital: o gestor de redes sociais. O gestor de redes sociais é encarregado de supervisionar a estratégia para lidar com os *media* digitais da organização. O seu trabalho é garantir que os *media* digitais sejam colocados ao serviço da estratégia organizacional. Os gestores de redes sociais monitoram, avaliam e orientam a presença das organizações no universo online. Eles ouvem as partes interessadas e elaboram as mensagens organizacionais que são disseminadas pelos seus canais digitais. Como parte da escuta, o gestor de redes sociais identifica as ameaças e oportunidades emergentes nas redes sociais, fornecendo avisos antecipados de ameaças, o que é bastante benéfico pois, quanto mais cedo se detecta o problema, mais rapidamente se encontra a solução. De igual modo, cabe ao gestor de redes sociais divulgar e monitorar a atividade da organização, antes, durante e depois da crise ocorrer (Coombs, 2015).

Recorde-se que é necessário que haja uma atividade *online* antes das crises, para que as redes sociais, de facto, sejam ferramentas úteis em caso de crise. As partes interessadas precisam visitar o *website* ou ser seguidor das suas redes sociais para acessar às informações da organização, sem descurar que, hoje, os *media* digitais são uma parte natural da busca, quando se procuram informações sobre a crise.

Importa advertir que as redes sociais podem criar uma expectativa de interação (Eriksson, 2011; Coombs, 2015) e para tal, os gestores das redes sociais, que por norma integram a EGC, devem garantir que têm os meios necessários para atender às solicitações.

Numa abordagem mais sintetizada, McLoughlin (2004) resume a elaboração de um plano de comunicação de crise eficaz, cuja missão é “destinar recursos e estabelecer responsabilidades, permitindo que as mensagens-chave cheguem rapidamente aos públicos indicados” (McLoughlin, 2004:4), em apenas 10 passos, sendo eles os seguintes:

1. Avaliar a necessidade e os benefícios do plano;
2. Identificar os tipos de crise que se podem apresentar e classificá-las em categorias genéricas: acidental, financeira, pessoal etc;
3. Identificar a equipa de gestão de crise: membros permanentes e outros, processo de tomada de decisões, aprovações etc;
4. Estabelecer protocolos, responsabilidades e prazos - o objetivo é abreviar o processo habitual de tomada de decisões a fim de que a organização possa reagir com rapidez se surgir uma crise;
5. Identificar terceiros que possam apoiar a empresa e especialistas confiáveis, capazes de contribuir para transmitir tranquilidade ao público;
6. Coordenar responsabilidades com outros departamentos da empresa. Definir critérios para designar um nível superior de decisão;
7. Estabelecer os princípios que devem ser seguidos no trato com os *media*;
8. Identificar e organizar por prioridades os diferentes públicos de interesse. Depois, determinar os canais de comunicação, atualizar a lista dos *media* e considerar fontes alternativas de informação: boletins, Internet, mensagens por e-mail, linhas telefónicas especiais;
9. Preparar relatórios com dados atuais e anteriores;
10. Implementar um sistema para monitorar o plano de crise e outro para avaliar como a crise foi administrada, para aprender com a experiência.

Como conclusão da apresentação do Plano, podemos constatar que comunicação de crise é um campo dinâmico indissociável da gestão de crise. Geralmente, apenas se toma contacto com a crise quando ela já está em curso, o que pode dar a ilusão de a gestão de crise ser um processo de curto prazo. No entanto, o que se vê é uma pequena parte de todo o processo. A gestão de crise eficaz nunca termina e, conseqüentemente, a comunicação de crise também não. Está-se continuamente a trabalhar no processo, ainda que em diferentes fases. As organizações trabalham continuamente para reduzir a probabilidade de ocorrência de uma crise e para se preparar para o dia em que a crise ocorrer. Além de analisarem cuidadosamente cada crise para melhorar a prevenção, preparação e resposta. O modelo de três estágios enfatiza a natureza contínua do processo de gestão de crise e as suas demandas de comunicação (Coombs, 2015).

## **2.5. Flexibilidade e improvisação na comunicação de crise**

Há um apelo crescente para reconhecer o valor da improvisação e menos ênfase em seguir os planos de comunicação de crise (Eriksson, 2012; Coombs, 2015). Os planos de comunicação de crise são guias gerais, usados como ferramentas de referência quando as equipas tomam decisões, já que não se pode prever com precisão todos os aspetos de uma crise. A improvisação é uma habilidade valiosa e deve ser desenvolvida entre os membros da EGC, para lidar com flexibilidade, mediante às situações inesperadas. No entanto, o uso de improvisação não significa que não haja nenhuma estratégia de orientação ou necessidade de treinamento (Coombs, 2015). Ter uma estratégia facilita a improvisação, que serve para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, entre os quais, a preservação da sua reputação. O treinamento é fundamental para o aprendizado da equipa. Em tempos de stresse, as pessoas recuam para o que é confortável. Novas ferramentas e técnicas para a comunicação de crise não serão adotadas se os membros da equipa não se sentirem confortáveis com elas, antes da crise. A ideia é que a capacidade de improvisar e agir numa crise seja treinada para encontrar os melhores métodos de trabalho para uma situação particular, em vez de seguir regras, direções e planos que caracterizaram a lógica clássica da comunicação de crise (Eriksson, 2012).

Esta capacidade de flexibilidade e improvisação, torna-se particularmente relevante quando se trata da esfera digital onde se tende mais para o improvisado e menos para a necessidade de implementar regras e planos estabelecidos. Recomenda Eriksson (2012) que organizações em processo de implementação de redes sociais, permitam níveis mais altos de incerteza na sua gestão de crise do que antes, para melhor adaptação à dinâmica típica da internet que não é tão linear, de forma a lidarem da melhor maneira com as especificidades de cada situação, afirmando que “as redes sociais e o “novo” carácter integrado do panorama das comunicações sociais apelam mais para a “nova” perspetiva na gestão de crises, na qual o controlo e a centralização dão lugar a um interesse crescente na improvisação, flexibilidade e suporte para a criação de ações situacionais” Eriksson (2012:322).

## **2.6. Perfil de Líder para gerir a crise**

Durante a crise, a liderança joga um papel fundamental na sua gestão e eficácia. Bons líderes regularmente são chamados para resolver problemas, seguir planos, criar visões e estão dispostos a aprender, a abrirem-se a novas ideias e acreditam que a organização sairá mais forte após a crise. A liderança durante a crise é única porque os líderes, observados pelas partes interessadas e público em geral, estão sob pressão para utilizar atalhos que farão a crise desaparecer. Por isso, a liderança para a crise é uma habilidade que não deve ser subestimada. Pode-se mesmo dizer que liderança na crise é a diferença entre uma crise ser vista com uma situação limitante ou uma oportunidade de

desenvolvimento. Coombs (2015) traça um perfil de liderança para gerir a crise, identificando as características que um líder deve possuir, para realizar a gestão de crise com sucesso. São elas:

- **Previsão** - deve ser capaz de prever a crise quando encontra os seus sinais de alerta para decidir o que fazer para reduzir a sua probabilidade de ocorrência;
- **Criatividade** - precisa de criatividade porque as crises criam situações novas e únicas. Ao combinar ideias de gestão de problemas, gestão de risco, gestão de reputação e gestão de crise, os líderes podem criar ideias exclusivas que podem ser úteis durante uma crise;
- **Arriscar** - deve estar aberto para tentar coisas novas e para pensamentos não convencionais;
- **Resiliência** - precisa definir um tom de resiliência para a organização, enfatizando não apenas que a organização se recuperará, mas também prosperará. Os componentes críticos da resiliência incluem aprender novas habilidades, ser capaz de lidar com uma variedade de situações e melhorar as competências;
- **Reconhecimento** - uma situação se torna uma crise quando os principais interessados concordam que é uma crise. Infelizmente, gestores há que, insistem em nega-la. O líder não pode ser um deles;
- **Agilidade** - para ter sucesso numa crise, as organizações precisam ter agilidade. A agilidade organizacional exige que a liderança seja flexível e possua uma ampla gama de conhecimentos para orientar as suas ações;
- **Influência** - devem usar a influência para convencer os outros de que há uma crise ou ameaça de crise, recorrendo à racionalidade (razão) e aos apelos inspiradores (emoções);
- **Comunicação eficaz e perspectiva** - os líderes de crise precisam estar dispostos a se comunicar e a moldar percepções, que é uma das duas funções centrais da comunicação de crise e é o que define a comunicação de crise eficaz. Um elemento essencial de uma comunicação de crise eficaz é a tomada de perspectiva, que é a capacidade de ver as coisas do ponto de vista de outra pessoa, qualidade sem a qual a liderança terá dificuldade em ser comunicadora de crise eficaz;
- **Orientação para a aprendizagem** - a liderança em crise deve possuir uma orientação de aprendizagem que reflita o desejo de aquisição e exploração de novas habilidades;
- **Serenidade** - o líder deve estar preparado para trabalhar sob stress, gerindo com serenidade a ambiguidade de uma crise, de modo a encontrar, com a equipa, a melhor solução, estando disposto a expressar opiniões e ideias e aberto para discutir os méritos e as fraquezas de várias soluções.

## 2.7. Orçamento

Para elaboração do presente Plano de Comunicação de Crise e Gestão Reputacional na Era Digital, solicitou-se à uma empresa de consultoria, especializada em comunicação estratégica, a elaboração de orçamento, para que se tenha em conta os custos inerentes à sua implementação, conforme a tabela infra:

Tabela 3: Orçamento

FASE	AÇÃO	HORAS	CUSTOS	TOTAL
Pré-crise	Diagnóstico das vulnerabilidades e Identificação das tipologias das crises	10	400,00 €	4 000,00 €
	Preparar o Sistema de Comunicação de Crise	8	400,00 €	3 200,00 €
	<i>Media training</i> à equipa de gestão de crise	6	700,00 €	4 200,00 €
	Identificação das partes interessadas e definição da melhor forma de comunicar com os mesmos	4	200,00 €	800,00 €
Crise	Resposta rápida	14	200,00 €	2 800,00 €
	Alinhamento de Comunicação Consistente			
	Gestão da Reputação			
	Elaboração dos conteúdos a disseminar	10	200,00 €	2 000,00 €
Pós-Crise	Avaliação da gestão de crise (performance e impacto)	4	200,00 €	800,00 €
	Elaboração do Relatório de avaliação	12	200,00 €	2 400,00 €
<b>TOTAL</b>				<b>21 000,00 €</b>

Fonte: ARC - Empresa de Consultoria de Comunicação

## CAPÍTULO 3

### Considerações Finais

Ao se concluir a discussão sobre a comunicação de crise e o processo de gestão de crise, é necessário refletir-se sobre o panorama geral da comunicação de crise e a sociedade. A comunicação de crise deve fazer da segurança pública e do bem-estar social a sua prioridade. Ao proteger as partes interessadas, a organização, estará a se proteger, preservando o seu relacionamento com elas e, concomitantemente, a sua reputação. O aprendizado com a gestão de crises pode ser estendido à sociedade. A prevenção de crises beneficia a sociedade ao proteger a saúde e a segurança das partes interessadas. As crises indicam um problema para a organização e para a sociedade. As organizações falham com as suas obrigações para com a sociedade quando o aprendizado da crise deixa de abordar as condições que a provocaram (Coombs, 2015).

Apostar em Plano de Comunicação de Crise e Gestão Reputacional é preparar as organizações para as crises, que certamente virão, e garantir que as afete o mínimo possível ou mesmo criar as condições para que sirvam de alavanca à sua reputação, o que só é possível com planificação antecipada das possíveis situações, de modo a salvaguardar a sua percepção junto das partes interessadas.

A organização não deve se comunicar apenas com as suas partes interessadas em momentos de crise, mas também antes, durante e após a sua ocorrência, com estratégias destinadas a minimizar danos à sua reputação.

A preparação não impede a crise, mas certamente reduz a possibilidade de se passar por muitos constrangimentos, porque os intervenientes já sabem o que fazer durante a sua ocorrência, evitando o seu prolongamento desnecessário e permitindo o seu aproveitamento conveniente. Assim, o Plano guiará as organizações para garantir que façam o que é certo, mas, sobretudo que comuniquem de formas que as suas partes interessadas saibam o que está a acontecer e confiem nelas.

Entre outros benefícios, o Plano auxilia igualmente na identificação de porta-vozes para a organização, o que reduz a possibilidade de declarações conflitantes, a serem divulgadas para os *media*, com um discurso assertivo, ação fundamental para granjear a confiança do público e a consequente reputação da organização.

Quando a crise passa, as organizações aprendem com as lições aprendidas e, ciclicamente, implementam-nas para evitar crises seguintes, examinando o que aconteceu, o que foi perdido, o que

foi ganho e qual foi o seu desempenho. A fase de aprendizagem deve trazer mudanças que ajudem a prevenir crises futuras.

A comunicação de crise exige que as organizações sejam inspiradoras, criativas e flexíveis, estabelecendo bom relacionamento com a imprensa, e fazendo uso adequado da comunicação digital, em especial as redes sociais, que, apesar de serem um desafio, deve-se compreender a sua utilidade, por um lado, e explorar o seu potencial para criar crises, por outro. Esta dicotomia deve ser percebida, para se poder tirar melhor partido do universo *online*, sempre que possível, e mitigar os seus danos, quando necessário.

Se a melhor forma de prever o futuro é criá-lo, certamente a melhor maneira de gerir e comunicar em crise é planeá-la.

## Referências Bibliográficas

- Alves, J. (2007) Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises; corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências, Organicom, Universidade de São Paulo;
- Batista, L. (2007) A comunicação de riscos no mundo corporativo e o conteúdo da mensagem, Organicom, Universidade de São Paulo;
- Bueno, W. (2009) A Comunicação Empresarial Estratégica: Definindo os contornos de uconceito, Conexão – Comunicação e Cultura, Universidade de Caxias do Sul;
- Caldini, A. (2000) Como gerenciar a crise, Revista Exame, São Paulo;
- Carrillo, M. (2014), Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais, Comunicação e Sociedade, Universidade de Extremadura;
- Castells, M. (2002) A era da informação: economia, sociedade e cultura, Volume I – A sociedade em rede, Fundação Calouste Gulbenkian;
- Coombs, T. (2015) Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding, SAGE Publications;
- Coombs, T. & Holladay, S. (2002), Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets, SAGE Publications;
- Eriksson, M. (2011) Is Improvisation a Strategy? Strategic Crisis Communication in a Digital Age, Durcom;
- Eriksson, M. (2012) On-line Strategic Crisis Communication: In Search of a Descriptive Model Approach, International Journal of Strategic Communication;
- Forni, J. (2007) Comunicação em tempos de crise, Organicom, Universidade de São Paulo;

- Gama, G. (2005), Uma situação de crise em estudo de caso, Comunicação e Sociedade, Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho;
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., Sriramesh, K., (2007) International Journal of Strategic Communication;
- Lando, A. (2014) The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations' Crises Preparedness and Management; Global Media Journal;
- Massey, J. & Larsen, J (2006) Crisis Management in Real Time, Journal of Promotion Management;
- McLoughlin, B. (2004) Um plano de comunicação eficaz, HSM Management;
- Menezes, D. (2011) Gestão de Riscos Reputacionais: práticas e desafios; Diálogo -Revista ESPM de Comunicação Corporativa.
- Oliveira, J.; Cardoso, G. e Barreiros, J. (2004) Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, Quimera;
- Organicom (2007) Comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento, Universidade de São Paulo;
- Pereira, M. (2014) Comunicação Estratégica no Contexto Organizacional, Universidade de São Tiago de Compostela;
- Pinto, R. (2019) Comunicação de Crise: o guia essencial e passo a passo; Recuperado de <https://www.teamlewis.com/pt/magazine/gestao-de-crise/>
- Poupinha, L. & Espanha, R. (2005) A existência net: o valor da net para relações públicas/comunicação estratégica, Comunicação e Sociedade;
- Rosa, M. (2006) A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital, São Paulo, Geração Editorial;

van Ruler, B. (2018) Communication Theory: An Underrated Pillar on which Strategic Communication Rests, *International Journal of Strategic Communication*.